



Integración del Capital Humano

Dr. José Apolinar Zapata Aguilar, M.C.O. Olga Libia Cruz Díaz, M.A.F. Elisa
Cabrera Ignacio, M.G.P.P. Carlos Antonio Moo Novelo.

Editor: Dr. José Apolinar Zapata Aguilar



editorial

Fray Bartolomé de Las Casas A.C.

Integración del **Capital Humano**

Dr. José Apolinar Zapata Aguilar, M.C.O. Olga Libia Cruz Díaz, M.A.F. Elisa
Cabrera Ignacio, M.G.P.P. Carlos Antonio Moo Novelo.



editorial

Fray Bartolomé de Las Casas A.C.

Dr. José Apolinar Zapata Aguilar
Coordinador, 2023

Integración del Capital Humano
Editorial Fray Bartolomé, Pp. 109

Esta obra fue dictaminada favorablemente por pares académicos
especialistas en los temas mediante sistema doble ciego.
De esta manera fueron dictaminados los capítulos
integrados en la presente obra literaria.

ISBN: 978-607-8942-14-5
Versión electrónica

El contenido de cada uno de los capítulos
de la presente obra es responsabilidad de sus autores.
Reservados todos los derechos.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier
medio electrónico o mecánico sin el consentimiento del legítimo
titular de los derechos.

D.R. Editorial Fray Bartolomé
Pedro Moreno 7, Barrio Santa Lucía, 29250. San Cristóbal de las Casas, Chiapas.
Universidad Tecnológica Metropolitana
Calle 111 No 315 x 46 y 48 Col. Santa Rosa C.P. 97279
Mérida, Yucatán, México

Mérida, Yucatán, México.

Diciembre, 2023

COMITÉ DICTAMINADOR

M.C.E.A. Rebeca Hernández Torres
Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes

Dra. Rosa Mayela Mendoza Esparza
Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes

Dra. Luz del Carmen Morán Bravo
Universidad Tecnológica de Puebla

Dra. Nadeska Gallardo Licháa
UNISABANETA, Colombia

Dr. Dagoberto Torres Flores
Universidad Cooperativa de Colombia

Dr. Ricardo Osorio Gómez
Instituto Tecnológico de Puebla

ÍNDICE

Prólogo	9
Capítulo 1 Planeación del capital humano	11
Capítulo 2 Reclutamiento y selección de personal	29
Capítulo 3 Inducción laboral	47
Capítulo 4 Capacitación	67
Capítulo 5 Generalidades de la nómina	81
Referencias	105

PRÓLOGO

El capital de una empresa se encuentra constituido por los recursos financieros, económicos, sociales y humanos para su operación, siendo cada uno de estos elementos muy valiosos.

A través del tiempo, en el periodo de la industrialización, el personal de las fábricas trabajaba muchas horas haciendo un gran esfuerzo corporal; pero, al pasar los años y al ser incorporada la tecnología, se fue reduciendo la carga en los procesos, maximizando la producción, requiriéndose a su vez de mayores procedimientos administrativos.

En la actualidad, ante el fortalecimiento del sector terciario, el personal representa el mayor capital de allí la importancia de invertir en capacitación, valorar la experiencia de los colaboradores y su antigüedad. El capital humano se nutre cuando obtiene conocimiento, aprendizaje y sustenta su experiencia a partir de las actividades que desempeña, considerando la calidad impregnada en cada una de ellas. Aunado a lo anterior, si se añade la formación académica que posea el colaborador, evoluciona y enriquece los conocimientos y competencias aportando un crecimiento que beneficia a la organización. Dentro de estos beneficios se puede observar la reducción de los tiempos en las tareas, innovación en los procesos para su agilización, presencia de una perspectiva diferente y complementaria a situaciones complejas para buscar su solución. Lo anterior repercute en una mejora en la calidad de los procesos, productos y/o servicios y que a su vez lleva a un sano ambiente laboral, estimulando la asistencia, concentración, avance y alcance de las metas en los tiempos estipulados y con alta calidad.

La presente obra literaria expone de forma detallada todas y cada una de las acciones que conlleva el trabajo del especialista en capital humano, desglosando paso a paso la preparación necesaria, desde la introducción a la empresa de un nuevo elemento, así

como la detección oportuna de las vacantes, considerando el perfil apto y requerido por las áreas y su aprobación.

A su vez, expone de forma clara cómo debe hacerse la difusión para la atracción de capital humano, las entrevistas efectuadas una vez que se ha recibido el currículum vitae, de acuerdo con la vacante, así como la contratación, entre otros procesos involucrados, orientando de manera precisa al lector, pero sobre todo englobando con claridad ejemplos y registrando ejercicios aptos para el correcto aprendizaje.

En otro capítulo se presentan los elementos fundamentales para la elaboración de la nómina, las leyes que rigen esta y las deducciones que deben hacerse al salario final del colaborador. También se destacan las actividades que estimulan el sentido de pertenencia y la cultura organizacional desde sus diferentes clasificaciones y esquemas. Se precisan las acciones que deben realizarse para la capacitación del personal, considerando las normas, herramientas y tipos de capacitación, destacando la importancia del diagnóstico el cual fundamenta la temática que se requiere y que justifica la oportunidad detectada; siendo de esta forma recursos valiosos que sin duda son requeridos en las empresas regionales, estatales, y nacionales.

Del mismo modo, el presente documento, denota un esmero, transmitido a través de la sencillez, explícita y detallada de la información, para que sea concebida de manera precisa desde los niveles medio superior y superior de estudiantes y colaboradores de las empresas, pero, sobre todo, busca apoyar a aquellos escenarios vivenciales del sector productivo de las empresas de hoy en día.

Es sin duda alguna, un documento realizado con madurez y calidad, en donde la labor de investigadores y especialistas, va más allá del conocimiento de la teoría, es la aplicación y la divulgación de los conocimientos, que invita a su lectura y estudio, enalteciendo a la institución en donde se desarrolla.

Felicitaciones para todos los lectores que se permiten guiar a través de esta obra, pero sobre todo a los autores, por el mérito del esfuerzo en la estimulación del saber, del saber-hacer y de la ciencia, como mecanismos esenciales del crecimiento profesional.

Dra. Karina Concepción González Herrera
PROFESORA INVESTIGADORA

CAPÍTULO 1

Planeación de capital humano

1. Introducción

La planeación es el proceso de definir objetivos futuros, acompañada de estrategias que permitan alcanzarlos. La planeación es fundamental en todas las áreas de la empresa debido a que todas abonan para alcanzar los fines generales que la organización persigue. El área de capital humano no es la excepción, ya que su planeación permite anticipar los requerimientos de las empresas con las características óptimas esperadas.

En el marco actual donde se desempeñan las organizaciones, como parte de un mundo globalizado y en un entorno turbulento, se hace indispensable que cuenten con colaboradores cada vez más calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar, con habilidad y eficacia, sus labores y así poder influir positivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la organización (Claro, Pérez, Hernández y Laguna, 2018).

El capital humano es el principal recurso que posee una organización ya que es el que dinamiza a todos los demás: recursos materiales, económicos, técnicos y administrativos. La planeación del capital humano permite definir con antelación sus necesidades para que puedan alcanzar los objetivos de la empresa. Esta planeación es una tarea clave ya que no se debe contratar a cualquier persona por urgencia o por la necesidad de cubrir un puesto, los costos por contratar a la persona equivocada pueden ser muy elevados.

Cada puesto requiere de un perfil específico con conocimientos, habilidades y características particulares, que tienen y deben conocerse previamente, como resultado de una análisis y descripción de puestos. También la planeación del capital humano

permite a las empresas anticiparse a las necesidades de personal, eventual o de base, ante hechos inesperados como renuncias, retiros o despidos.

La planeación obliga a los responsables del personal, estar atentos a su comportamiento, cuantificar la rotación y escuchar y atender sus demandas, a la vez de que pueden externar su conformidad o inconformidad respecto a sus tareas, alertando al responsable de una posible renuncia o en el peor de los casos abandono de labores.

Según Werther y Davis (2008), la planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal en una organización. Mediante esta técnica, los gerentes y/o encargados de la administración de personal pueden desarrollar planes que apoyen esta estrategia permitiendo llenar las vacantes que existen dentro de una filosofía proactiva.

El prever la disposición de capital humano reduce el riesgo de no contar con el personal apropiado cuando se llega a requerir. Por lo que, el papel de la planificación no es el de actuar como componente reactivo del plan estratégico solamente, también puede señalar nuevas oportunidades y fortalezas fundamentadas en los recursos humanos actuales y futuros, además, permite identificar las limitaciones de recursos humanos que debilitan la viabilidad del plan estratégico (Mendoza, López y Salas, 2016).

1.1. Aspectos relevantes a considerar en la planeación del capital humano

En la planeación se deben contemplar aspectos como la globalización, los nuevos modelos de administración, los aspectos sociales, culturales, legales y demográficos, las nuevas demandas del mercado, la tecnología, el medio ambiente, entre otros, dado que son factores que impactan directa e indirectamente (Figura 1).

1.1.1. La globalización

La conectividad que hoy existe en el planeta ha facilitado la comunicación internacional, siendo la globalización un sistema de intercambio de bienes y servicios que transitan a través de las fronteras de los países. Debido a esto el trabajo no solo puede incluir trabajadores locales, sino extranjeros también. La globalización está permitiendo a las empresas reclutar personal extranjero, incluso contratarlo para realizar teletrabajo a distancia. Por lo que estas nuevas modalidades de empleo tendrán que ser consideradas en la planeación.

De acuerdo con Rueda (2012) en México existen trabajadores migrantes externos, ya sea de nacionales que trabajan en otro país, como de trabajadores extranjeros que laboran en México. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, s.f.) las dificultades económicas y las crisis geopolíticas que dan lugar a escaso trabajo digno, están propiciando diversos movimientos migratorios.

1.1.2. La nueva administración

La manera de coordinar los recursos en las empresas está cambiando, la holocracia, la sociocracia, las organizaciones horizontales, las organizaciones exponenciales, entre otras, están evolucionando hacia una administración participativa que premia el trabajo equilibrado, mejor retribuido y empático con la salud física y mental de los trabajadores, en busca de relaciones laborales duraderas.

Por ejemplo, la empresa americana de calzado Zappos implementó la holocracia, después de probarla con un grupo de empleados en el año 2013, su objetivo fue eliminar los puestos de dirección y entregar el poder de decisión a sus más de 1,500 trabajadores (RRHH Digital, 2023).

1.1.3. Aspectos sociales, culturales, legales y demográficos

La sociedad ha cambiado en las últimas décadas, la población económicamente activa empieza a envejecer, cada vez hay menos jóvenes que reemplacen a la fuerza laboral saliente y más adultos mayores con necesidad de trabajar, a pesar de las limitaciones físicas propias de la edad; la mujer tiene una participación más activa en el campo laboral; una gran cantidad de personas está migrado del campo a las grandes ciudades en busca de empleo. Además, existe una mayor exigencia por parte de la sociedad para que las empresas sean socialmente responsables.

Los gobiernos dictan cada vez más leyes y reglamentos que regulan la contratación y despido del personal. Tal es el caso de la NOM035, según el Gobierno de México (2019) es una norma que tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

Por lo que todos los aspectos anteriores, tienen y deben ser contemplados en la planeación, ya que de no considerarlos podría traer consigo serios costos legales y

demoras significativas en la disposición de personal. Sin dejar a un lado la tendencia de las nuevas generaciones a ya no ofrecer lealtad a sus empleadores e ir en busca de nuevas oportunidades de trabajo con el menor de los pretextos, incluso en otros países.

1.1.4. Demanda del mercado

El mercado también ha cambiado, los consumidores de productos y servicios se han vuelto más exigentes y selectivos, valoran la sostenibilidad de las empresas, que incluyan acciones en favor de la protección del medio ambiente y la elaboración de productos saludables. Lo anterior está dando lugar a la contratación de nuevos especialistas para la fabricación de bienes y servicios, que ofrezcan a las empresas alternativas para el uso de materiales sanos para el consumo humano, y cuyos residuos no contaminen el medio ambiente. Tal es el caso de ingredientes de origen natural como el endulzante “estevia” que sustituye al azúcar.

1.1.5. La tecnología

Muchos de los procedimientos administrativos en el pasado eran físicos, con expedientes en papel y documentos impresos, hoy son en su mayoría digitales, incluso ahora se usan plataformas electrónicas para realizar las entrevistas a candidatos a algún puesto. Esto ha cambiado la manera de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, por lo que deben ser tomados en cuenta para generar la información necesaria e ir reduciendo el uso del papel.

La tecnología ha sustituido grandes archiveros llenos de documentos físicos por almacenamiento en la nube, actualizable a través del internet. La tecnología ha cambiado muchos procedimientos en el área del personal y también está permitiendo el acceso a plataformas proveedoras de información útil al momento de elegir candidatos para ocupar un puesto.

1.1.6. El medio ambiente

Hoy más que nunca se ha fortalecido la conciencia social en el planeta, toda vez que se ha probado que una naturaleza debilitada se torna agresiva y en contra de los seres humanos, por lo que a nivel mundial los países están trabajando en estrategias de protección del medio ambiente y conservación de los recursos naturales.

Lo anterior obliga a las empresas a tener que invertir en estrategias que no contaminen el entorno y contratar profesionales que asesoren en el control y disposición de residuos. El medio ambiente hoy es prioridad, por lo que el responsable del capital humano, ahora también debe implementar estrategias para capacitar al personal en su cuidado y protección.

Figura 1
Aspectos a considerar en la planeación del capital humano



Fuente: Elaboración propia con base en Werther y Davis (2008).

1.2. Importancia de la planeación del capital humano

Con base en lo estudiado se observa que la planeación del capital humano es clave en cualquier organización debido a qué:

1. Define con anticipación la cantidad de personal que se requerirá en un período determinado.
2. Establece el perfil de los candidatos que cubrirán las vacantes requeridas.
3. Identifica las necesidades de capacitación de personal y desarrollo humano.
4. Permite diseñar las estrategias que se implementarán para captar el talento humano requerido.
5. Cuantifica el costo de las remuneraciones a otorgar al personal según el puesto que ocupe.
6. Mide el costo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.
7. Genera una base de información, para la planeación del capital humano.

Un pronóstico es la estimación de un acontecimiento futuro basado en datos históricos, por lo que los registros de contratación de personal de períodos pasados, son el insumo referencia para calcular los requerimientos de personal en el futuro.

Identificar necesidades de personal de manera anticipada, permite a las empresas la implementación de estrategias para localizar los perfiles idóneos para ocupar las vacantes disponibles.

1.3. Fases de la planeación del capital humano

1. Revisión de los objetivos de la empresa y del área de personal: el área de capital humano trabajará de manera directa con la máxima autoridad de la empresa, y será la responsable de reclutar, seleccionar y contratar al personal que la organización requiera para concretar los objetivos estratégicos de la dirección o gerencia general. Por lo que, los objetivos del departamento de personal, estarán alineados a los fines generales de la empresa.
2. Análisis del personal que se necesita para realizar el trabajo (demanda): la siguiente tarea será cuantificar el número de colaboradores que la empresa necesita para atender los volúmenes de producción que requiere realizar o los servicios que necesita prestar, según su giro, para de esta manera contribuir a los objetivos estratégicos. El análisis también contempla los perfiles de puesto requeridos para cubrir las vacantes.
3. Identificación del personal disponible para hacer el trabajo (oferta): el siguiente paso consistirá en la valoración de la oferta disponible, entendida como los lugares donde se pueden encontrar personas con los perfiles buscados.
4. Proyección del personal a reclutar para cubrir las vacantes disponibles: consiste en la definición de las vacantes con los perfiles de puesto requeridos y las posibles fuentes de reclutamiento.
5. Diseño de estrategias para la captación del personal: son las acciones que el área de capital humano implementará para reclutar tanto de manera interna como de manera externa, al personal que necesita y que cubre los perfiles de puesto, se espera que su trabajo coadyuve a alcanzar los fines de la empresa.
6. Evaluación de la planeación del capital humano: es la tarea de retroalimentación que realiza el área de personal en la que se confrontan los objetivos del área con los resultados obtenidos, en busca de diferencias que pudieran subsanarse, a favor de la empresa y del capital humano.

1.4. Pronósticos en la planeación del capital humano

Para cuantificar los requerimientos de personal se debe proyectar la demanda de trabajadores para cruzarla con la oferta para definir qué cantidad de personas deberán ser reclutadas. Los pronósticos también contemplan la cantidad estimada de capital humano que se requerirá para cubrir las vacantes disponibles.

1.4.1. Demanda de capital humano

Con la finalidad de prepararse para llevar a cabo estrategias operativas las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro. Este proceso puede llevarse a cabo de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo (Werther y Davis, 2008). La demanda representa requerimientos que las empresas necesitan para ocupar las vacantes que se van generando.

La demanda de capital humano, es la cantidad de personal que se requiere para cumplir con los objetivos de la empresa, mismo que debe poseer un perfil y características específicas para cumplir con las tareas del puesto.

De acuerdo con López, Casique y Ferrer (2011) existen diferentes técnicas para determinar los pronósticos de la demanda de recursos humanos, mismos que se pueden clasificar en:

1. Técnicas cualitativas: se basan en opiniones, experiencias y juicios de expertos entre los que se encuentran los gerentes, jefes de capital humano y supervisores, entre otros. Algunas de estas técnicas son:
 - a. Grupos TGN: en ésta todos los participantes presentan sus ideas por escrito para dar solución a una problemática. Todas las ideas se registran en una pizarra y se discuten. Finalmente se vota de manera individual y se elige la alternativa con más votos.
 - b. Delphi: se pide a los participantes (expertos que conozcan del problema) que presenten por escrito la solución que le darían a una problemática de manera anónima. Los participantes no se conocen. Existe un coordinador que analiza las propuestas y las cruza seleccionando la mejor solución. Esta técnica permite explorar de manera objetiva las propuestas de solución a un problema.
 - c. Tormenta de ideas: los participantes brindan la solución a una problemática de manera espontánea, posteriormente se reúnen las mejores ideas y se plantea una solución al problema detectado.

2. Técnicas cuantitativas: se apoyan en herramientas matemáticas de proyección, suelen usar datos históricos del personal los cuales incluyen número de trabajadores y perfiles de los candidatos, entre las técnicas empleadas se encuentran:
 - a. Modelos econométricos: para calcular la demanda de personal se elaboran ecuaciones en las que se analiza la relación entre una variable dependiente y una independiente, siendo la variable dependiente el capital humano y la independiente las ventas, de tal manera que en la medida que se presupuestan más ventas, se requerirá más personal.
 - b. Análisis de regresión: esta técnica permite observar las tendencias a partir de los datos históricos del personal a través del tiempo, es decir, analiza la relación entre una variable dependiente y una variable independiente, para observar si en la medida que se establecen metas más altas se requerirá más personal y por lo tanto se debe planificar su incorporación.
 - c. Análisis de índices: tomando como referencia la producción planeada en unidades para un lote, esta se divide entre la cantidad de unidades que debe elaborar cada trabajador y se determina el número de colaboradores que se necesitarán para manufacturar dicho lote de producción.

1.4.2. Oferta de capital humana

Lo conforman la totalidad de las personas que teniendo los perfiles de los puestos requeridos se encuentran disponibles para cubrir las vacantes. Existen dos tipos de fuentes proveedoras de capital humano: la interna y la externa.

La oferta interna se compone de los empleados actuales, es decir, que hasta ese día laboran en la empresa y podrían ascender de puesto. Por su parte, la oferta externa incluye a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional. A continuación se explica a detalle cada tipo de oferta:

- a. Oferta interna: está conformada por los trabajadores que actualmente laboran en la empresa en algún puesto y que cubren ese perfil. El capital humano de la empresa se tiene en tanto las personas estén a ella vinculadas mediante la relación de trabajo en la que el tipo de contratación no solo afecta sus percepciones de seguridad y proyección en la organización, sino la volatilidad de dicho capital al favorecer, o no, su permanencia como empleado a mediano y largo plazo (Gallego y Naranjo, 2020).

Para detectar la oferta interna, primero se deberá revisar el organigrama, después identificar a los colaboradores susceptibles de ser promovidos, analizar su perfil,

- que incluye conocimientos, habilidades y actitudes para las vacantes disponibles, para finalmente hacer una estimación de la oferta futura, para ello se pueden hacer uso de herramientas como las gráficas de reemplazo o el modelo de Markov.
- b. Oferta externa: la conforman los trabajadores que, teniendo el perfil requerido para el puesto vacante, no laboran actualmente en la empresa, aun cuando cuenten con disponibilidad y salud para hacerlo. La realidad es que las empresas no poseen personal suficiente para cubrir todas las vacantes que se van generando con la oferta interna. Lo que resulta deseable es que los puestos de menor nivel sean los que se vayan cubriendo con la oferta externa.

1.4.3. Contratación cíclica

Existen períodos durante el año en el que la demanda de ciertos productos y servicios se incrementa, por lo que las empresas se ven en la necesidad de contratar personal eventual para atender los picos de la demanda.

Estos períodos son llamados ciclos, por lo que la contratación cíclica hace referencia a los períodos en los que las empresas, cada año, requieren contratar personal para atender el crecimiento eventual de la demanda, un ejemplo es el mes de diciembre cuando se celebra la navidad, muchas empresas reportan un incremento en sus ventas, lo que las lleva a contratar de manera anticipada personal eventual para atender los pedidos de sus clientes durante esta época del año.

La demanda de productos y servicios varía dependiendo del giro de la empresa, las entidades que venden trajes de baño reportan picos durante el verano, mientras que las empresas que fabrican abrigos deben incrementar su producción meses antes del invierno ya que es este período del año donde se espera venderlos.

1.4.4. Inventario del capital humano

Para De Toro (2022) un inventario de recursos humanos “agrupa la información referente a los perfiles de los empleados que componen la organización”. Dicho inventario incluye por cada colaborador, los siguientes datos:

- a. Identificación: nombre, edad, estado civil, domicilio, dependientes, puesto en la empresa, salario, entre otros.
- b. Profesionales: educación (conocimientos y habilidades), especialización,

- experiencia, capacitación recibida, distinción profesional, conocimiento de idiomas entre otros.
- c. Antecedentes laborales: trayectoria laboral, funciones desempeñadas actualmente, desarrollo laboral, ascensos, entre otros.
- d. Desempeño: rendimiento del colaborador, potencialidad en la organización, expectativas de crecimiento.
- e. Otros: aspiraciones, coeficiente intelectual, valores, aficiones y aptitudes, entre otros.

El inventario de recursos humanos permite hacer evaluaciones de las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa, para valorar su potencial de crecimiento y facilitar la toma de decisiones en materia de ascensos o promociones.

Este inventario es importante por tratarse de una valiosa fuente de información para la toma de decisiones en materia de planeación del capital humano. No se debe perder de vista que la información personal de cada trabajador está sujeta a la Ley de Protección de Datos y, por lo tanto, no debe ser compartida.

1.4.4.1. Importancia del inventario de capital humano

- a. Es una valiosa fuente de información y a la vez una herramienta de control
- b. Permite conocer el perfil de los colaboradores candidatos a ascensos
- c. Identifica las necesidades de capacitación
- d. Permite diseñar mecanismos de ascenso y promoción más justos
- e. Sirve de referencia para la toma de decisiones en materia de ascensos y promociones

1.5. Cálculo de índice de rotación de personal

La rotación de personal es el flujo de colaboradores entre una entidad económica y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas entre la empresa y el mercado laboral, cuantificado en términos del volumen, que por algún motivo o circunstancia ingresan y/o salen de la organización.

La rotación de personal se refiere a la separación de los colaboradores de su centro de trabajo. Es significativo conocer este dato para poder tener una eficiente planeación del capital humano, toda vez que al salir un trabajador se generan costos de reemplazo.

La fórmula para calcular el índice de rotación de personal, cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, sin considerar entradas, solo separaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados, es la siguiente:

Figura 2
Fórmula para el cálculo de rotación de personal

$$R = S / ((I + F)/2) \times 100$$

Donde:

R = es el índice de rotación

S = personal que se separó de la empresa en el período calculado

I = personal que se tenía al inicio del período

F = personal que se tenía al final del período

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2007).

Ejercicio 1: La empresa X S.A. de C.V. reportó 70 trabajadores al inicio del período calculado (1 de enero) y 58 al final del período calculado (30 de junio). Si 12 personas se retiraron de la empresa. ¿Cuál es el índice de rotación de personal?

$$R = 12 / ((70+58) / 2) \times 100 = 18\%$$

Nota: Solo se reportan en la rotación los números enteros, los decimales no.

Conclusión: El índice de rotación en el período calculado fue del 18%

Ejercicio 2: La empresa Y S.A. de C.V. reportó 60 trabajadores al inicio del período calculado (1 de enero) y 40 al final del período calculado (15 de agosto). Si 20 personas se retiraron de la empresa. ¿Cuál es el índice de rotación de personal?

$$R = 20 / ((60+40) / 2) \times 100 = 40\%$$

Nota: Solo se reportan en la rotación los números enteros, los decimales no.

Conclusión: El índice de rotación en el período calculado fue del 40%.

Ejercicios para practicar:

Ejercicio A:

La empresa Fomiz S.A. de C.V. reportó 80 trabajadores al inicio del período calculado (1 de enero) y 70 al final del período calculado (30 de julio). Si 10 personas se retiraron de la empresa. ¿Cuál es el índice de rotación de personal?

$$R = \frac{\text{---}}{((\text{---} + \text{---}) / 2)} \times 100 = \text{---} \%$$

Conclusión: El índice de rotación en el período calculado fue del ___ %

Ejercicio B:

La empresa Mofu S.A. de C.V. reportó 90 trabajadores al inicio del período calculado (1 de febrero) y 60 al final del período calculado (30 de septiembre). Si 30 personas se retiraron de la empresa. ¿Cuál es el índice de rotación de personal?

$$R = \frac{\text{---}}{((\text{---} + \text{---}) / 2)} \times 100 = \text{---} \%$$

Conclusión: El índice de rotación en el período calculado fue del ___ %

1.5.1. Impacto de la rotación y el ausentismo

La rotación de personal da lugar a la pérdida de conocimientos, ya que cuando un trabajador se va se lleva consigo dichos aprendizajes y la experiencia adquirida en el centro de trabajo. Algunas variables externas que contribuyen a la rotación del personal son: la situación económica, la oferta y demanda de empleo en el mercado laboral, el transporte, el teletrabajo, entre otros. Las variables internas que influyen en la rotación del personal se encuentran: los salarios, las prestaciones, la capacitación, las oportunidades de crecimiento, el clima laboral, entre otros.

Si se considera que a la organización ya le costó atraer, seleccionar y capacitar al personal que reclutó, un índice de rotación elevado representa una pérdida de recursos para la empresa, porque implica que todo lo invertido, al integrar a un colaborador se ha perdido cuando éste decide irse por alguna razón.

Los costos que genera la separación de un trabajador van desde una liquidación de acuerdo con la ley para el Trabajador que se va, hasta los costos de reclutamiento, selección y capacitación del colaborador que ocupará el puesto vacante. Dichos costos se pueden incrementar en la medida que sea más complicado encontrar el perfil que cubrirá el espacio que quedó disponible.

Además de la rotación, las empresas también enfrentan costos por ausentismo, de acuerdo con Díaz, Gutiérrez y Amanzo (2017) el ausentismo ocasiona un alto costo para las instituciones, así como efectos negativos en la producción del trabajo dinámico. No siempre las causas del ausentismo se deben al propio empleado, muchas veces tienen su origen en la misma organización, ya sea por una supervisión deficiente, empobrecimiento de las tareas, la falta de motivación y estímulo, condiciones desagradables del trabajo,

precaria provisión del empleado en la organización y a los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

El ausentismo, por su parte, reduce la productividad ya que en estos casos el trabajador deja de asistir dejando de producir para contribuir a alcanzar los objetivos establecidos en la empresa. No obstante, su salario se le seguirá pagando, siempre y cuando la falta sea por causa justificada y la acredite en tiempo y forma.

Tanto en la rotación como en el ausentismo, la empresa pierde, en el primer caso el capital intelectual migra hacia otras empresas que aprovecharán su talento ya capacitado. En el caso del ausentismo, se tendrá que seguir pagando al trabajador ausente si el motivo de la falta es justificado y se tendrá que pagar a otro colaborador para que supla al faltante para alcanzar las metas establecidas.

Como ya se mencionó, la terminación de una relación laboral genera costos, mismos que deben ser identificados y cuantificados para su mejor control. De acuerdo con Chiavenato (2009) los costos relacionados con la separación de cada empleado y su sustitución pueden clasificarse en costos primarios y secundarios:

1. Costos primarios

a. Costos de reclutamiento y selección:

- i. Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado
- ii. Gastos del departamento de reclutamiento y selección de personal
- iii. Gastos de difusión de la vacante a través de medios impresos o digitales
- iv. Gastos de examen y evaluación de candidatos
- v. Gastos en el servicio médico usado por el candidato cuando son sometidos a exámenes médicos

b. Costos de registro y documentación:

- i. Gastos de registro del empleado a cargo del departamento de personal
- ii. Gastos por la gestión de la documentación para dar de alta al trabajador con el banco donde se le dispensará su nómina

c. Costos de provisión:

- i. Gastos de capacitación
- ii. Gastos de supervisión realizado en su adaptación al puesto para el que fue contratado

- d. Costos de separación:
 - i. Gastos de registro y documentación del trabajador que se retira
 - ii. Gastos de las entrevistas de separación
 - iii. Costo de liquidación del trabajador

2. Costos secundarios

- a. Repercusiones en la producción:
 - i. Pérdida en la producción en tanto no se cubra la vacante generada
 - ii. Producción menor durante el período de incorporación del trabajador
 - iii. Inseguridad inicial del nuevo empleado
 - iv. Impresión y disposición del nuevo colaborador
- b. Costo extralaboral:
 - i. Horas extras pagadas para cubrir la ineficiencia inicial del trabajador
 - ii. Incremento del costo unitario de producción
 - iii. Tiempo adicional invertido por el supervisor para orientar al nuevo trabajador
- c. Costo extraoperativo:
 - i. Costo adicional de energía eléctrica por el bajo índice productivo del nuevo empleado
 - ii. Costo adicional de mantenimiento, planeación y control de la producción ante el reducido índice productivo del nuevo empleado
 - iii. Incremento de accidentes por parte de los empleados en su período de adaptación.
 - iv. Incremento de errores, rechazos y problemas de control de calidad derivados de la inexperiencia del nuevo colaborador.

3. Costos terciarios

- a. Costo de inversión adicionales:
 - i. Aumento en las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento, reparaciones en relación con el volumen de producción que es menor mientras haya vacantes o durante el período de entrenamiento del recién contratado.
 - ii. Aumento de salario a los nuevos empleados con el correspondiente ajuste de los demás empleados.

1.6. Tendencias en la planeación del capital humano

1. El uso de las tecnologías de la información es inminente, la pandemia de COVID19 vino a reducir la brecha digital, y en materia de capital humano no es la excepción, ya que hoy en día, hay más software de capital humano diseñados para simplificar tareas, así como múltiples plataformas para establecer contacto con los reclutadores y colaboradores de la empresa.
2. La edad promedio de la población se incrementará en los próximos años, lo que llevará a extender la vida laboral de los trabajadores.
3. La gestión del conocimiento tomará más fuerza ya que el trabajador deberá ser más valorado en la medida que adquiera más experiencia.
4. Aumentará el teletrabajo por motivos de costos y eficiencia.
5. La administración de capital humano tendrá que considerar el aspecto cultural como un factor clave en el diseño de estrategias de reclutamiento y selección.
6. Se incrementará la asesoría externa en capital humano.
7. La inclusión y la diversidad deberán ser consideradas en la planeación del capital humano.
8. Se emitirán más leyes de protección al trabajador.
9. Se procurará la satisfacción del trabajador como estrategia para conservarlo.

1.7. Discusión

Aun y cuando los avances en materia tecnológica no se han hecho esperar, y hoy la inteligencia artificial está teniendo presencia en muchas áreas laborales, la gestión de personal conlleva competencias únicas, en las que la valoración cualitativa de los candidatos implica un exhaustivo análisis que solo los seres humanos pueden lograr.

Por lo anterior, los representantes del capital humano deben continuar investigando las nuevas modalidades de reclutamiento y selección de personal para llegar mejor preparados a los mercados de trabajo, fortaleciendo su labor y su capacidad para lograr encontrar los perfiles que requieren, con base en las especificaciones de los puestos. De no hacerlo se podrá integrar a la empresa personal que quizás no permanecerá y al renunciar generará costos a la empresa como ya se mencionó.

Por lo que siendo la gestión del capital humano una tarea permanente, la planeación del personal, tiene y debe ser realizada con celeridad y cuidado, para contar con personal potencialmente útil que ocupe las vacantes que van surgiendo en la empresa, toda vez, que los mercados de trabajo están sufriendo importantes cambios, siendo la edad,

uno de los más importantes debido a que la vida laboral de los trabajadores se está extendiendo, ya que, aunque la población está envejeciendo, requiere seguir laborando para obtener ingresos que les permitan cubrir sus necesidades.

Otro factor importante en la planeación del capital humano, son las modalidades del trabajo, la pandemia de COVID19 vino a poner a colocar el teletrabajo como una posibilidad nueva, la cual reportó ahorros significativos para las empresas debido a que se redujeron gran parte de los costos operativos con resultados aceptables, convirtiendo esta modalidad en una alternativa conveniente para algunos puestos de trabajo. Los medios digitales se han convertido en herramientas valiosas para el intercambio de información entre las empresas, colaboradores, clientes y públicos.

La planeación del capital humano también debe tomar en cuenta que las tendencias de consumo están cambiando aceleradamente a nivel mundial, y que los productos y servicios están transformándose a cada momento. Por lo que, los requerimientos de personal, están sufriendo cambios significativos en atención a dichas demandas del mercado.

Un ejemplo serían los *community manager*, que nadie se imaginó hace un par de décadas que sería un puesto clave en las empresas para potencializar la presencia de las entidades económicas en las redes sociales.

Así también, muchos puestos operativos demandados en la industria, hoy son sustituidos por robots, o casos más complejos en donde las grandes empresas han decidido maquilar sus productos en el extranjero para reducir sus costos de producción, pues producir a nivel local les conlleva un mayor número de obligaciones fiscales y legales. También es notorio observar que surgen nuevas necesidades de personal en áreas que antes no existían como la ciberseguridad y las ventas a través de medios digitales.

Todo lo anterior debe ser visionado y contemplado como parte de la planeación del capital humano en virtud de que, como ya se dijo, las empresas requieren personal todo el tiempo, y más, cuando como parte de su naturaleza, planean crecer en el mediano y largo plazo.

El reclutar a personal calificado para un puesto no es una tarea sencilla, y más cuando los conocimientos y habilidades no son suficientes para ocupar un puesto de trabajo específico, además de que la actitud y disposición para el trabajo del futuro colaborador juegan un papel determinante, con el objetivo de que su labor abone a los objetivos del área y de la empresa para la que trabajará.

En la planeación del capital humano debe tenerse muy presente la estacionalidad de los productos que se elaboran o de los servicios que se prestan, ya que más allá de los métodos cuantitativos o cualitativos que se utilicen para estimar la cantidad de personal que se requerirá, siempre pueden surgir eventualidades no previstas en la organización.

La estacionalidad está marcada por aquellos períodos del año en los que la demanda puede crecer de manera repentina y puede ser la oportunidad que la empresa espera para incrementar sus ventas, es por esto que no contar con el producto en el momento que lo demanda el mercado, puede dar lugar a perder la opción de vender en mayor cantidad los bienes que elabora o comercializa y enviar al consumidor con la competencia en la que si recibe un mejor servicio, existe la probabilidad de que no regrese.

La planeación del capital humano representa el conjunto de objetivos y estrategias que declara y ejecuta el área de personal para dotar a la empresa del personal que requiere para concretar sus fines estratégicos y fortalecer su capacidad competitiva en los mercados, que hoy día son tan cambiantes como selectivos.

No obstante, esta tarea conlleva gastos que son absorbidos por la empresa los cuales se justifican cuando se ha contratado al colaborador indicado, o se convierten en una carga cuando no se consigue al trabajador adecuado o bien no se logra retener.

La planeación del capital humano va más allá de localizar al candidato ideal para cada puesto en la empresa, su verdadera labor es contratarlo y sobre todo retenerlo, integrarlo y proporcionarle las herramientas y capacitación necesarias para que desarrolle adecuadamente su trabajo, ya que un trabajador capacitado y motivado será mucho más productivo, pero sobre todo se espera se encuentra satisfecho y sume a los objetivos estratégicos de la entidad para la que labora.

Otro factor importante que no se debe de perder de vista en la planeación del capital humano, son las leyes y normativas que rigen la contratación y permanencia de personal en la organización, sobre todo aquellas que tienen que ver con sus derechos, hay que ofrecerle condiciones apropiadas para el desempeño de su trabajo. Este factor fue claramente marcado por los autores William Werther y Keith Davis, quienes resaltaron la importancia de gestionar el capital humano dentro del marco de la Ley.

La inclusión y la diversidad son dos temas que tienen y deben contemplarse en la planeación del capital humano, ya que la contratación de personas con capacidades diferentes, por ejemplo, conlleva a la adecuación y disposición de las áreas de la empresa para el libre y adecuado tránsito y desarrollo del trabajo del colaborador. La diversidad

también debe tomarse en cuenta ya que da lugar a la adecuación de perfiles de puesto con la finalidad de evitar la discriminación, así como diseñar e implementar protocolos de género y no discriminación.

El ejercicio de planeación del capital humano juega un papel protagónico en cualquier entidad económica. El departamento de recursos humanos es el responsable de la integración del mejor personal a la empresa, en tiempo y forma, lo que obliga al área a trabajar de manera anticipada para localizarlo, inducirlo y capacitarlo para tenerlo listo cuando se le llegue a requerir.

Una vez incorporado el personal de nuevo ingreso a la empresa, se podrá evaluar el trabajo del área de personal en materia de planeación del capital humano, comparando el personal que se prospectó reclutar, contratar y capacitar, y el que efectivamente se concretó, con la finalidad de replicar aquellas estrategias que funcionaron y replantear aquellas que no.

CAPÍTULO 2

Reclutamiento y selección de personal

1. Introducción

El reclutamiento y la selección de personal sin duda son dos conceptos que van unidos pero que suelen confundirse como un solo proceso, sin embargo, es importante recalcar que a pesar de que son dos términos que sin duda se realizan de manera continua en las organizaciones, es necesario conocerlos e identificarlos por separado para entender la importancia de ambos y las formas correctas de realizarlos.

Para Alles (2008) el reclutamiento es la convocatoria de candidatos, es una actividad de divulgación para atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida, es la base para la siguiente etapa que ya es la selección, es una actividad de clasificación donde se escoge aquellos candidatos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización.

Se puede identificar entonces que el reclutamiento es el ejercicio de convocar, publicar, promocionar a la empresa para que acudan a la convocatoria el mayor número de candidatos posible para que se pueda seleccionar al que se considere reúne todos los atributos requeridos para el puesto.

Ahora bien, las empresas actuales sin duda enfrentan muchos retos para seguir vigentes y de una forma competitiva, tal como menciona Arias (2015):

“La empresa, como unidad de organización, nace de una idea o un proyecto del empresario. Esta idea a veces, está implícita, y en muchas empresas

modernas se plasma de manera expresa llamándola la “misión” de la empresa. Así, puede decirse que la empresa es una entidad que nace de un proyecto que requiere dos factores: capital y trabajo”.

Sin duda, un recurso que siempre, y ahora más que nunca hay que cuidar, es el capital humano, los colaboradores que se necesitan para llegar a los objetivos trazados por la entidad económica. Para Rodríguez (2014):

“Las organizaciones actuales tienden a ser más flexibles y a estar más descentralizadas en cuanto a sus estructuras organizativas y operativas, que ya no son de carácter fijo, sino que se diseñan de un modo difuso. En ellas sus miembros empiezan a estar agrupados en configuraciones de equipos, grupos o proyectos, según las demandas de cada momento. Asimismo, comienzan a desarrollar su capacidad negociadora para mantener unas adecuadas relaciones con las personas que emplea, a quienes se les requiere un mayor grado de disponibilidad mental y física y un mayor grado de polivalencia en relación con sus competencias”.

Ofrecer productos de calidad, tener precios competitivos, estar a la vanguardia en tecnología y conforme a las nuevas tendencias de producción que van surgiendo, es muy importante, para poderlas aplicar a los productos y servicios que se ofrecen, convirtiéndose en retos para las organizaciones; el contar con personal idóneo capacitado, motivado y con los conocimientos que se requieren para desempeñar las actividades y responsabilidades que reclaman los puestos, se convierte en ocasiones, en una misión a veces compleja.

Es una realidad que en estos tiempos en donde se escucha que existe tanto desempleo, el no tener en la empresa el personal que requiere sería hasta cierto punto ilógico, sin embargo, y lo que se está presentando, es que muchas veces los requerimientos de personal en la organización, en cuanto a escolaridad, experiencia, actitudes, y demás, son difíciles de encontrar en el mercado externo de capital humano, entonces las empresas optan por contratar colaboradores que no tienen el perfil requerido y se comienzan a presentar situaciones como el ausentismo. Para Davis y Newstrom (2000):

“Los empleados con baja satisfacción tienden a ausentarse más a menudo. Esta relación no siempre es directa, por un par de razones. En primer término, algunas ausencias son producto de motivos médicos legítimos; por lo tanto, un empleado satisfecho puede incurrir en ausencias válidas. En segundo, los

empleados insatisfechos no necesariamente planean ausentarse, aunque todo indica que les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Otro factor que se presenta es la rotación de personal, una alta insatisfacción laboral se asocia con una alta rotación de los empleados, siendo esta la proporción de empleados que abandonan una organización durante un período dado (usualmente un año)”.

También se puede presentar retraso en la realización de las actividades, generando mala imagen con los clientes de la empresa ya que no se logran cumplir con las promesas contraídas con estos. Es importante mencionar que un cliente insatisfecho es publicidad negativa y al final del día solemos confiar más en las referencias y en los comentarios que los demás hacen.

Las actitudes negativas que el capital humano puede tener no sólo afectan a los clientes, también lo hacen internamente pues generan ambientes poco saludables en las empresas.

El área de capital humano se convierte en pieza fundamental para que las circunstancias planteadas anteriormente causen los mínimos efectos, es una realidad que no podrán desaparecer estas actitudes negativas en su totalidad, pero si se puede procurar que sean las mínimas afectaciones posibles para que funcione y se concreten los objetivos que tienen cada una de ellas. Barquero (2005), menciona que:

“Los recursos humanos, empero, constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda: en la actualidad, la administración del recurso humano, la gente, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad medular. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, y el gerente o director que desee obtener resultados positivos necesita, de manera imprescindible, de la colaboración y el esfuerzo productivo del personal que en ella labora”.

Mondy y Mondy (2010) mencionan que las actividades que debe desarrollar un área de capital humano son:

- 1.-Dotación de capital humano: proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tenga el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos empresariales.

2.-Remuneración: la pregunta de que constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

3.-Seguridad y salud: la seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo y la salud cuidando de ofrecer ambientes laborales que llevan a procurar que el trabajador no contraiga alguna enfermedad crónica derivada de las actividades que realiza.

4.-Relaciones con los empleados y relaciones laborales.

Sin duda en las áreas de capital humano nada está escrito, todo se adapta al tipo de empresa, número de empleados y especialmente por la importancia que se le da a las áreas de capital humano en las organizaciones. Sin capital humano no puede trabajar una organización, pero la forma de cómo manejarlo, las áreas que tendrá y lo que le invertirá es cambiante y es controlable de acuerdo a cada empresa.

Estos departamentos se encargan de toda la trayectoria de los empleados dentro de la organización, la historia comienza en el momento que surge la vacante, posteriormente la forma en cómo se hará la convocatoria para darla a conocer, ya sea de manera interna o externa, la selección de la persona adecuada, el modo en que se le da la inducción y cómo se va a mantener en la empresa, capacitándolo y otorgándole retribuciones y prestaciones que le corresponden. Así también se encarga de la parte de seguridad e higiene de acuerdo al tipo de empresa de la que se trate, la evaluación de su desempeño y su seguimiento. Por último, dar por terminada la relación laboral, ya sea que se trate de retiro voluntario o despido.

2. Reclutamiento de personal

Es importante resaltar que el proceso de reclutamiento es básico para que el paso del empleado por la organización sea provechoso para ambas partes, como lo define Amo (2019): “por reclutamiento podemos entender el proceso por el cuál atraemos talento y capital humano a la organización”.

“Entendemos por reclutamiento aquel conjunto de acciones y actividades que la empresa usa para localizar, contactar y atraer la cantidad suficiente de

candidatos adecuadamente cualificados para satisfacer las demandas de la organización de entre los cuáles se elegirán aquellos que son considerados a priori como más aptos (proceso de preselección), para después iniciar el proceso de selección propiamente dicho” (González y Ganaza 2017).

Por su parte Mondy, Mondy (2010) menciona que “reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”.

Como se puede ver en las definiciones este proceso es el punto de partida para lograr abastecer a la empresa del personal idóneo al momento de surgir una vacante. Pero cómo lograr que sea exitoso, qué pasos seguir, y algo que se considera primordial, es de qué forma se va a realizar y lograr que la persona ideal se acerque a la empresa para postularse a la vacante, existen muchos caminos u opciones para que se lleve a cabo, los puntos que se deben considerar los mencionamos a continuación.

Con respecto a la vacante que se va a ofertar, es importante tener como punto de partida este concepto ya que no será el mismo procedimiento para un puesto de nivel jerárquico elevado como gerentes de área, jefes y supervisores, que para un puesto de menor nivel jerárquico. Se resalta que no es que los puestos sean de menor importancia, solo que realizan otras actividades que requieren un mayor número de conocimientos e involucran toma de decisiones, por lo tanto el perfil es diferente y las fuentes de reclutamiento que se utilizaran también lo serán.

El estatus de la empresa es la forma como es vista la organización de manera externa con respecto a los salarios y prestaciones que ofrece, ambiente laboral que se propicia, planes de carrera profesional que promueve... por mencionar los más importantes.

2.1. Reclutamiento interno vs. Reclutamiento externo

González y Ganaza (2017) afirman que el reclutamiento puede ser interno, externo o mixto. Será interno cuando la captación de candidatos para cubrir un puesto se realiza entre los propios empleados de la empresa. El reclutamiento externo se producirá cuando la empresa decide cubrir la vacante existente con alguien ajeno a la organización. El reclutamiento mixto es la combinación de los dos anteriores, se procede a la búsqueda de candidatos tanto interna como externamente.

Lacalle, Caldas y Carrión (2012) exponen que:

“Reclutamiento externo va encaminado a candidatos desempleados u ocupados en otras empresas; entre las ventajas se encuentran que supone aires nuevos a la empresa y nuevas experiencias y con respecto a las desventajas es que se tarda más en realizarse, es más caro, es menos seguro y puede frustrar el personal interno”.

El reclutamiento interno va dirigido a candidatos ya empleados en la propia organización y da lugar, en la mayoría de los casos, a las llamadas promociones, exige una importante coordinación entre departamentos, involucra a varias áreas y participa de la distinta información que maneja cada una. Entre las ventajas que presenta se encuentra que es económico, rápido, seguro, fomenta competencia y motivación; entre las desventajas que se pueden presentar está que es posible genere conflictos entre el personal, y por lo tanto desmotivación con costos potenciales para la empresa.

Evidentemente las empresas no recurren a un solo tipo de reclutamiento puesto que ambos se complementan. La mayoría de las organizaciones recurren a lo que se conoce como reclutamiento mixto, emplean fuentes internas y externas. Algunas consideraciones sobre las fuentes de reclutamiento interno se presentan a continuación.

Tabla 1
Fuentes de reclutamiento interno

Nombre	Definición	Ventajas	Desventajas
Indicaciones del personal de la empresa.	Resulta útil en pequeñas empresas, pero conforme aumenta el tamaño de la organización aumenta el desconocimiento de los diferentes puestos de los otros puestos de la organización.	Conocimiento de los requisitos exigidos por el puesto por parte del candidato y la localización rápida de los prospectos.	Favoritismos y recomendaciones de familiares y amigos.

<p>Información del personal de la empresa.</p>	<p>Fuente de reclutamiento compuesta por la información de la que dispone la empresa sobre sus empleados. Permite a la persona encargada del proceso de reclutamiento disponer del perfil profesional de todos los empleados de la organización: formación, experiencia, desempeño, trayectoria profesional, entre otros.</p>	<p>Económico, rápido y seguro.</p>	<p>Puede generar conflictos de intereses, si un jefe no ha sido ascendido durante mucho tiempo o no tiene potencial de desarrollo para conseguirlo podría subestimar el desempeño de sus subordinados para que estos no lo sobrepasen ni lo infravaloren.</p>
<p>Localizar a los solicitantes potenciales para las vacantes existentes o previstas.</p>	<p>Se hacen esfuerzos por informar a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer. Se lleva a cabo cuando la empresa intenta cubrir la vacante mediante la reubicación de empleados, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos o con promoción.</p>	<p>Fuente de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones en formación, ya que el candidato aporta lo aprendido a su organización ya que si se va a la competencia lo aportará allá.</p>	<p>Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si no se ofrecen las oportunidades en el momento idóneo, se puede frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez (2012).

Como puntos positivos se tiene que es una importante fuente de motivación para los empleados, ya que el ver que la empresa promueve el crecimiento y oportunidades les invita a seguir preparándose y a realizar sus funciones de manera correcta.

Otra ventaja es que se aprovecha la capacitación que se invierte en los colaboradores, ya que se tiene la seguridad de que estos podrán realizar las nuevas funciones asignadas, si ese fuera el caso, porque se han estado preparando de manera constante.

Por supuesto este tipo de reclutamiento es más rápido ya que se tiene al personal dentro de la misma organización, y como muchas veces la vacante que se presenta en ocasiones es de manera repentina y sorpresiva, queda cubierta rápidamente; también es más económica ya que no se invierte en anuncios publicitarios, ferias, carteles, volantes, entre otros, sin olvidar las horas invertidas del personal que realiza las funciones de reclutamiento.

En este tipo de reclutamiento es importante que se cuide la forma cómo se realiza dentro de la organización, es decir, debe ser en todo momento un proceso claro y transparente para los colaboradores para que no surjan conflictos de intereses, malos entendidos y que queden empleados descontentos por no ser los elegidos para la vacante, lo anterior puede generar un ambiente laboral de poco compañerismo y que al final se refleje con los clientes.

Tabla 2
Técnicas de reclutamiento externo

Candidaturas espontáneas	También llamadas autocandidaturas, son aquellos candidatos que se presentan en una empresa para dejar su C.V. o lo envían por correo electrónico sin que haya una oferta de empleo concreta es ese momento.
Recomendaciones	Los empleados de una empresa pueden recomendar a personas conocidas para las vacantes que surgen, es ventajoso porque en puestos muy especializados conocen o pueden conocer a colegas interesados en ocupar el puesto. Es muy probable que el recomendado desempeñe el puesto lo mejor posible, para dejar en buen lugar a quien lo recomendó.
Anuncios de prensa y radio	Este tipo de anuncios son útiles para buscar candidatos a los puestos que por ser de mucha especialidad son difíciles de cubrir. Ofrecen un método muy efectivo al llegar a mayor número de personas que otras fuentes. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos: indicar el título de la posición y el área, no mencionar edad o decir preferiblemente, detallar requerimientos (experiencia, habilidades, educación o formación), enviar C.V. a determinado correo electrónico, establecer fecha límite para enviar C.V.

Consultoras de selección	Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago, el cual es proporcionado por la empresa contratante. Es importante que antes de trabajar con una empresa de este tipo se pida un presupuesto y se conozca la empresa y el responsable de la búsqueda del candidato.
Agencias de colocación	En los últimos años han proliferado de forma considerable este tipo de entidades con objeto social, son privadas y sin ánimos de lucro.
Empresas de <i>Hedhunters</i>	Se trata de profesionales que se especializan en la búsqueda de personal altamente cualificado, para lo cual poseen profundos conocimientos del mercado laboral, cuentan con una amplia base de datos de personal, y una extensa serie de contactos. Pueden llegar a cobrar hasta un 20% anual del sueldo del empleado.
<i>Webs</i> de empleo	Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Los portales de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes candidatos en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.
Empresas de trabajo temporal	Son una modalidad especial de las agencias de colocación, tienen la particularidad de que ofrecen contratos de trabajo de carácter eventual para cubrir una necesidad puntual de la empresa.
Bolsas de empleo	También conocidas como bolsas de trabajo, consisten en un registro que suele mantener un organismo en el cual se incluyen los currículos de un conjunto de personas que generalmente pertenecen o han pertenecido a dicho organismo. Las empresas que necesitan encontrar trabajadores pueden recurrir a ellas para reclutar a sus candidatos. Suelen hacerse bolsas de empleo en ayuntamientos, colegios profesionales, sindicatos, centros de enseñanza, entre otros.
Instituciones educativas	Las universidades, los institutos, las academias y demás centros educativos son también una buena fuente para reclutamiento de candidatos.
Redes sociales	También denominado Reclutamiento 2.0, son una buena herramienta para el reclutador, no obstante, aún hay cierto debate sobre ello. Hay redes sociales de carácter profesional que permiten crear una red de contactos con mayor grado de especialización. El usuario crea un perfil profesional: experiencias profesionales, puesto y empresa, intereses profesionales, grupos de opinión, entre otros. El reclutador puede ver y contactar al candidato elegido.

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez (2012).

Sin duda el reclutamiento es un proceso que se puede llevar a cabo de muchas formas, una de estas maneras que ha ido creciendo mucho son las Ferias de Empleo organizadas por los gobiernos de los estados en conjunto con las organizaciones privadas. Lo importante, como se había mencionado, es tener claro qué puesto es el que se está requiriendo para que se determine qué fuentes de las ya mencionadas son las ideales para ser usadas.

Es importante considerar que las empresas tengan habilitada en su página virtual un espacio para anunciar las vacantes y logren una captación mayor de candidatos a ocupar algún puesto; los tiempos actuales obligan a esta práctica ya que es una realidad que muchos de los medios mencionados anteriormente ya no son tan utilizados por el mercado laboral al cual se quiere llegar, ellos buscan facilidad, alcance y rapidez al momento de consultar las opciones que puedan tener en un futuro medio laboral.

Entre las ventajas de este reclutamiento son las personas nuevas que llegan, con actitudes de empuje, motivación y dispuestas a aportar lo mejor de ellas en un plano profesional y personal, permeando en ocasiones a antiguos colaboradores para que se motiven a seguir preparándose y aportando lo mejor de ellos. Aprovechar lo que se tiene invertido en capacitación, ya sea de manera personal o por las empresas en las que ha trabajado, es otra ventaja que encontramos de este reclutamiento.

Los puntos que no resultan tan favorables es que requiere mayor inversión, es más tardado cubrir con los requisitos que exige muchas veces la vacante, y aunque existe un amplio mercado de capital humano externo, muchas veces no cubren los requisitos intelectuales y perfiles solicitados. El cubrir vacantes con personas nuevas podría generar descontento y un mal ambiente laboral al ver que las aspiraciones de crecimiento han sido truncadas por un candidato externo.

Tabla 3
Fases para desarrollar reclutamiento virtual en las empresas

No. de paso	Descripción	Responsable de realizarlo
Paso 1	Los responsables revisan las plazas vacantes, las áreas de interés y la descripción del empleo de la empresa.	Empresa que oferta la vacante

Paso 2	El departamento de capital humano solicita al interesado autorización formal para recolectar y procesar su información personal. Esta tarea puede llevarse a cabo a través de un acuerdo de declaración legal incorporado en el sitio.	Empresa que oferta la vacante
Paso 3	El interesado llena el formulario de solicitud de empleo en línea. De acuerdo con el puesto, es posible que se le planteen preguntas relevantes sobre la función que desea desempeñar.	Candidato
Paso 4	Tras revisar el formulario de aplicación en línea y verificar que el potencial sea acorde con las necesidades de la empresa, se le pide completar una evaluación en línea.	Empresa que oferta la vacante
Paso 5	El departamento de capital humano evalúa la información y decide si el interesado satisface los requisitos de la posición que pretende. Si las habilidades e intereses son adecuados se le puede solicitar que efectúe diversos tipos de pruebas.	Empresa que oferta la vacante
Paso 6	Finalmente, el reclutador invita al interesado a una entrevista para tener la oportunidad de conocer más sobre él, lo que también permite que el postulante conozca la institución y obtenga mayores detalles del trabajo que se ofrece.	Empresa que oferta la vacante

Fuente: Elaboración propia con base en Werther, Davis y Guzmán (2014).

Este proceso permite identificar y conocer a detalle los pasos para poder utilizar las técnicas virtuales que hoy en día se presentan y que sin duda representan ahorro de tiempo y dinero en el proceso de reclutamiento; como todo, para las organizaciones es importante adaptarse a las nuevas tendencias que surgen para facilitar las actividades desarrolladas en los diferentes departamentos.

Por otro lado, también es muy importante que se verifique que tan confiables están siendo los procesos de reclutamiento en las organizaciones, dos puntos se consideran básicos para determinar si se están utilizando los medios adecuados o hay que cambiarlos:

1. Cantidad de candidatos que asistan al proceso de reclutamiento: sin duda este punto es básico, ya que lo importante es tener la mayor cantidad de opciones para que la vacante sea cubierta por el más apto, en caso contrario, se podría contratar a la persona equivocada por cumplir con la presión del tiempo.
2. Tener a los candidatos idóneos para el puesto: este punto sin duda es básico para identificar que tan exitoso o no está siendo dicho proceso, ya que, si los candidatos que llegan no reúnen los perfiles y conocimientos requeridos, podría significar que el medio que se utilizó no fue el adecuado o no se contaba con la información suficiente del puesto ofertado.

Es importante comentar que, sin duda, la forma para identificar si es o no la persona adecuada para ocupar la vacante es la experiencia profesional, es decir, evaluarlo cuando ya esté realizando las actividades que le corresponden, ya que en los procesos de selección podrían mostrar una forma o decir que tienen experiencia, pero ya en las actividades el departamento de capital humano, debe implementar herramientas que permitan medir lo que colaborador puede en realidad hacer.

3. Selección

Sin duda uno de los procesos con mayor complejidad, responsabilidad e incertidumbre a los que se enfrentan la personas que trabajan en el área de capital humano es el de selección de personal, ya que implica que al término de la convocatoria de candidatos, ya sea internos o externos, se deberá tomar la decisión de cuál será el idóneo para ocuparla y desarrollar todas las responsabilidades que tiene el puesto. Tal como menciona Chiavenato (2011):

“La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado.
En otras palabras, busca entre los candidatos reclutados los más adecuados

para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: 1. adecuación de la persona al trabajo y 2. eficiencia y eficacia de la persona en el puesto”.

También lo menciona Barquero (2005): la selección “es el proceso por medio del cual escogemos, de entre un conjunto de individuos, a aquel que tenga mayores aptitudes para ejercer un trabajo y cuyos rasgos de personalidad le permitan una adaptación satisfactoria al puesto y a la organización”.

Al escuchar las definiciones podría entenderse como un proceso sencillo, pero realmente el tomar esa decisión final de cuál de todos los candidatos es el ideal, el que requiere la empresa, el que reúne conocimientos, actitudes y aptitudes, se convierte en un reto que necesita de ciertas herramientas para que pueda ser más certera esta decisión.

Existen ciertos pasos que pudieran servir de apoyo para dicho proceso. Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que los pasos para llevar un adecuado proceso de selección son:

Tabla 4
Pasos del proceso de selección

Paso 1	Recepción preliminar de solicitudes: esta fase inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo.
Paso 2	Pruebas de idoneidad: se aplican instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Pueden ser exámenes psicológicos, ejercicios de simulación, etc.
Paso 3	Entrevista de selección: consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.
Paso 4	Verificación de datos y referencias: los especialistas en recursos humanos recurren a verificar los datos y referencias que les proporcionó el interesado en cubrir el puesto.
Paso 5	Examen médico: es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante.

Paso 6	Entrevista con el supervisor: en casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir con respecto a la contratación de nuevos empleados.
Paso 7	Descripción realista del puesto: cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto de su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos.
Paso 8	Decisión de contratar: esta decisión marca el proceso final del proceso de contratación.

Fuente: Elaboración propia con base en Werther, Davis y Guzmán (2014).

Estos son pasos sugeridos, sin duda cada empresa va a decidir de qué forma y que pruebas utilizará para llegar al candidato ideal; es una realidad que en la mayoría de los casos el decidir por algún candidato se convierte en un reto para las áreas de capital humano ya que la responsabilidad del buen o mal desempeño que vaya a tener el futuro colaborador, recae de manera indirecta en los mismos; si se llegará a identificar que estos mintieron o falsificaron algún dato, el error sería del área mencionada, por eso es tan importante este proceso de selección y hacerlo anteponiendo siempre los datos verificables y tratar que la parte emocional no influya en la toma de la decisión final de una contratación.

Tabla 5
Clasificación de las técnicas de selección

Nombre	Clasificación	Subclasificación
1. Entrevistas de selección	a) Dirigidas (con orientación determinada) b) No dirigidas (sin orientación o libre)	
2. Pruebas de conocimiento o habilidades	a) Generales b) Específicas	De cultura general De idiomas De cultura profesional De conocimientos técnico
3. Exámenes psicométricos	a) De aptitudes	Generales Específicas

<p>4. Exámenes de personalidad</p>	<p>a) Proyectivas b) Inventarios</p>	<p>De árbol Rorschach TAT Szondi</p> <hr/> <p>De motivación De frustración De intereses</p>
<p>5. Técnicas de simulación</p>	<p>a) Psicodrama b) Dramatización (<i>role playing</i>)</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2011).

En el proceso de selección sucede de manera similar que, con el reclutamiento, cada organización decide de acuerdo con el puesto y presupuesto de la organización, cuales serán las técnicas para utilizar en su ejecución. La entrevista sin duda es una de las técnicas más utilizadas en dicho proceso, tal como menciona Arias (2015):

“La entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una relación de dos individuos (entrevistado y entrevistador) quienes van a ejercer una acción recíproca. Si bien es uno de los medios más antiguos para obtener información del solicitante (y de hecho durante mucho tiempo fue el único), sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas para utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel para el cuál se está seleccionando”.

Menciona también que las fases de la entrevista son tres *rapport*, cima y cierre.

Es muy importante cuidar todos los aspectos de un proceso de entrevista, se debe estar preparado con anterioridad, de preferencia haber leído el C.V del candidato y saber exactamente qué es y que ofrece el puesto, cuidar los dos tipos de ambiente:

Físico: es decir que sea un lugar cómodo, con buena iluminación, con la menor cantidad de ruido y que sea propicio para generar un clima de confianza con el entrevistado.

Psicológico: generar desde el inicio un clima de confianza, procurar prestarle la atención debida, no estar consultando el celular para que se sienta atendido sobre la información que está proporcionando.

Procurar que no sea un proceso largo y sin sentido para ambas partes, tener un adecuado cierre para que se logren obtener los datos que se requieren del entrevistado y que sienta que fue un proceso que se manejó con responsabilidad, que el tiempo invertido no fue en vano.

Este proceso se convierte en el primer acercamiento que se tiene con el candidato, por eso es tan importante cuidar todos los detalles, y de preferencia que las entrevistas sean programadas, contándose con un calendario que permita un mejor aprovechamiento de la interacción. Puchol (2007) a través de un cuadro menciona los contenidos y fases de una entrevista:

Tabla 6
Fases y subfases de una entrevista

Fases	Sub-fases	Operaciones
Previa	Preparación próxima	a) Programación de la entrevista b) Creación del ambiente apropiado c) Citación de los candidatos d) Conocimientos de puestos a cubrir e) Conocimiento del perfil ideal f) Preconocimiento de cada candidato
Central	Apertura	g) Recepción h) Establecimiento del rapport i) Comunicación de las normas de la entrevista
	Núcleo	j) Intercambio de información k) Toma de datos
	Cierre	l) Preparación del cierre m) Despedida
Posterior	Evaluación	n) Cumplimiento de la ficha de evaluación o) Redacción del informe

Fuente: Elaboración propia con base en Puchol (2007).

Sin duda las tendencias en los procesos de reclutamiento y selección evolucionan, ambos procesos ya utilizan las tecnologías para desarrollarlos, se vuelve común ya encontrar opciones de empleo en páginas como: LinkedIn, OCC Mundial, Bumeran, Monster, Indeed, Facebook, por mencionar algunas. También se observa que cada vez es más común utilizar plataformas y medios digitales para realizar reclutamiento

de candidatos a ocupar vacantes, entrevistas de trabajo, aplicación de pruebas de conocimientos, psicométricas, entre otras; dependiendo de lo que la empresa considere necesario utilizar.

4. Discusión

En las empresas se tienen dos tipos de clientes, el externo que son todas aquellas personas que consumen los productos, ya sea un servicio o un producto, y para lograr su fidelidad se debe brindar un adecuado servicio y producto que reúnan los estándares de calidad que se prometieron; sin duda para lograr lo anterior se requiere del cliente interno, es decir, que el capital humano con el que se cuenta en las empresas reúna las características y sea acorde a lo establecido en la organización.

Lo que comenta Arias (2014) es totalmente cierto, toda empresa nace de una idea de alguien que busca poner a trabajar capital para generar utilidades, con esto se refuerza la idea anterior: hay que cuidar al cliente interno y al externo, para que todos los involucrados queden satisfechos.

De este punto surge la necesidad de abastecer de forma adecuada al capital humano que toda organización necesita, utilizar la frase de Amo (2019): “atraer talento” es adecuada y muy precisa al referirnos al concepto de reclutamiento, porque es lo que se busca, que el medio utilizado para el reclutamiento sea lo suficientemente llamativo y vistoso para que acuda la mayor cantidad de candidatos a ocupar la vacante que existe.

Hay otros autores como Mondy y Mondy (2010) que vuelven a mencionar la palabra atracción, le agrega atractivo, lo que es básico y primordial en los momentos de captación de perfiles acordes a lo solicitado por la organización, esto se logra al conocer en forma adecuada el puesto y qué se requiere del mismo, para utilizar el medio adecuado y tener los candidatos suficientes.

Ya que se logra tener la cantidad suficiente de candidatos, se pasa al proceso de selección tal como menciona Chiavenato (2011) es tener al hombre adecuado para el puesto adecuado, poder tener al capital humano en las organizaciones que ocupen las vacantes que se van presentando de una manera muy precisa.

El final de la definición de Barquero (2005) es un ideal en las empresas: que se adapte de forma rápida a la organización, que realmente sea de acuerdo a las características que

fueron solicitadas por la misma, para que no solo se cubra, si no que vaya más allá, que permanezca en la empresa y realice una carrera, es decir pueda ir creciendo en la misma aportando y colaborando en el logro de los objetivos.

Los métodos que plantea Chiavenato (2011) para llevar a cabo un proceso de selección se consideran muy adecuados, incluyen desde las técnicas tradicionales como entrevistas y anuncios en medios de comunicación, hasta medios digitales que sin duda son la nueva tendencia para llevar a cabo los procesos de selección. Es importante mencionar que las empresas deben evolucionar en los métodos que utilizan para llevar a cabo este proceso tan importante, las tendencias van cambiando, las formas de cómo se transmiten y hacen llegar las vacantes son más rápidas.

En puestos de jerarquías menores es adecuado seguir utilizando métodos más tradicionales como las entrevistas y pruebas básicas de conocimientos, pero si son puestos de mayor jerarquía con alto grado de responsabilidad, estrés y manejo de personal, es conveniente aplicar no sólo la entrevista, también pruebas psicométricas, exámenes médicos, estudios socioeconómicos de forma que lleven a tomar la decisión más acertada al momento de seleccionar a un candidato.

Arias (2015) y Puchol (2007) hacen planteamientos interesantes acerca de la entrevista, las etapas que proponen se consideran adecuadas, cuidar los ambientes físico y psicológico es primordial, generar el rapport en primera instancia, conocer al entrevistado, generar un ambiente adecuado, cerrar el proceso y realizar una retroalimentación, que es la parte final de la entrevista.

Sin duda llevar a cabo estos procesos de reclutamiento y selección en la organización es primordial, para lograr que el personal que ocupa cada uno de los puestos con sus características adecuadas es el ideal, de forma que tenga el potencial suficiente para hacer una carrera en la organización, que al final, es lo que se busca.

CAPÍTULO 3

Inducción laboral

1. Introducción

La inducción laboral es parte del proceso en la administración del capital humano que tiene gran relevancia dentro de la organización, ya que esta procura el acercamiento del nuevo personal al contexto de la empresa, así como inducirlo en las actividades que desempeñará dentro de la institución, también permite indicarle al personal el rol fundamental que él tiene para alcanzar los objetivos que se ha planteado la empresa.

De acuerdo con Sánchez (2005) “la inducción es una forma de guiar al candidato en su nuevo puesto y ubicarlo en el menor tiempo posible, ante las actividades que desarrollará”. En este sentido lo que se busca es facilitar el proceso de adaptación del nuevo empleado a la empresa y a las actividades que estará desarrollando, con el fin de crear en el trabajador el sentido de pertenencia, pero sobre todo hacerle sentir que es parte integral del equipo, que es un elemento importante para alcanzar las metas de la organización, ya que, como sucede a toda persona ante nuevos retos o ante nuevas oportunidades, se tiene expectativas sobre ¿qué hará?, ¿quiénes serán los compañeros de trabajo?, ¿cómo será el ambiente laboral? y, sobre todo, como será el trato hacia los jefes de área.

Sin duda el proceso de inducción laboral, aplicado de manera correcta, es la base para que el trabajador se sienta partícipe de la institución, hacerle saber que la empresa lo estaba buscando y que les alegra que se haya decidido por contratarse en la organización. En ciertos casos el no desarrollar de manera adecuada esta etapa del proceso de contratación para el nuevo personal, puede conducir a la no adaptación y por ende decida que no es apto para la empresa o simplemente sienta que no cubre sus expectativas,

haciendo que renuncie, con lo cual la organización ha incurrido en un costo que no podrá recuperar, pero también se crea una apreciación no positiva hacia la reputación de la organización.

Bayón y García (1997) citado por Elorriaga y Barreto (2015) entienden el proceso de inducción como un período que tiende a adaptar a la persona no sólo al puesto de trabajo y a la tarea que se le ha asignado, sino a la empresa y al entorno humano en el que transcurre su vida laboral.

Desde esta perspectiva la inducción permite reducir la ansiedad o la intranquilidad que presenta el nuevo personal, lo que se busca es precisamente generar el proceso de adaptación de manera natural, para que se familiarice con todos los involucrados en la empresa, viva el acercamiento con el entorno social que tiene y conozca las áreas y la filosofía empresarial, procurando siempre hacerle ver al personal lo valioso que es para el negocio y que su aportación será fundamental en todo lo que concierne al logro de las metas de la organización, que su papel siempre será primordial para impulsar de manera creativa y activa a la empresa.

2. Importancia de la inducción laboral en las empresas

No se puede pensar en que el trabajador asimile de manera rápida lo que sucede en su entorno, así como tampoco adaptarse a las actividades que desarrollará sin un adecuado proceso de acompañamiento, no entender esto puede entorpecer su contribución a la productividad y por tanto sentir que la empresa no le presta la debida atención a su capital humano, pues este es el que le da valor a todos los procesos, ya que con su creatividad e inventiva puede retribuir a la empresa más de lo que se le paga.

La inducción laboral permite crear una adecuada cohesión social entre los empleados recién ingresados en la empresa con los que ya tienen mayor antigüedad en ella, al mismo tiempo que puede contribuir a generar un alto sentido de pertenencia dentro de la empresa. De acuerdo con Puchol (2007) este proceso de inducción lo que pretende es:

- Enseñar al recién ingresado el contenido de su trabajo.
- Darle a conocer las normas de seguridad en el cumplimiento de su función.
- Enseñarle los principios y normas que le permitirán no sólo ser eficaz en su trabajo, sino también eficiente.

Entonces se puede decir que lo que en verdad se busca es mostrarle la importancia que se merece el trabajador, reducir riesgos de trabajo, pero sobre todo indicarle a donde o con quién debe recurrir para que, en caso de que alguna situación no prevista se presente, se pueda resolver de manera adecuada y no sentir frustración. Otro beneficio de implementar una correcta inducción laboral es financiero pues reduce el costo de rotación de trabajadores, genera motivación en el nuevo personal y además permite conocer lo que se dice de la empresa en el entorno externo mediante la interacción directa del empleado con los responsables de la organización.

De acuerdo con Werther y Davis (2008), el objetivo principal de la inducción es promover y mantener el talento humano competente en cada uno de los procesos administrativos, operativos y financieros para impulsar el logro de los objetivos de la institución y así desarrollar un excelente equipo de trabajo.

Como ser humano el trabajador o colaborador requiere sentirse cobijado en su nueva encomienda, tiene la necesidad de que se le brinde todas las facilidades para que pueda integrarse a la organización sin contratiempos para que así sea mucho más rápida su contribución a las metas de la empresa. Pensemos un ejemplo, el nuevo empleado es contratado en la empresa Procesadora de Alimentos S.A de C.V de R.L, este nuevo personal es recién egresado de ingeniería industrial y este será su primer acercamiento formal al trabajo, ya que si bien hizo su estadía y práctica profesional en una empresa con características similares donde se le contrató su estadía ahí fue un proceso guiado con cierta responsabilidad sobre algunas actividades, por el contrario hoy se enfrentará al gran reto de que en el puesto que ocupará la responsabilidad será toda de él.

En este momento que ya ha sido contratado siente mucha ansiedad en su primer día de trabajo y tiene gran expectativa sobre lo que va a desarrollar, el problema es que después de que firmó el contrato solo le dijeron que mañana este puntual a las 8:00 de la mañana en el área de producción de la empresa. Sin embargo, no le proporcionaron información relevante de la empresa, lo único que sucedió el día que llegó a la empresa fue que le dieron la indicación de que se presentara con el jefe de producción y que iniciaría su actividad.

Su primer día de trabajo resultó traumatizante, el nerviosismo y la ansiedad que presentaba este nuevo reto no le permitió desempeñarse de manera óptima, así mismo, le pidieron que fuera por una información en el área de almacén y fue todo un caos, no sabía en donde se encontraba el lugar y cuando preguntaba a otros compañeros tampoco le hicieron caso y no le proporcionaron la información. Al concluir la jornada laboral del nuevo colaborador se encontraba desanimado de regresar al día siguiente,

la percepción que tuvo sobre la empresa es que no se valora de manera adecuada al recurso humano y se quedó con la incertidumbre de si hizo lo correcto al aceptar el trabajo. Con esta experiencia siente que no alcanzará sus metas estando ahí.

Esta sensación negativa que experimentó el joven ingeniero se pudo haber evitado si hubiera tenido la compañía bien estructurada y establecida de un plan de inducción laboral. Al mismo tiempo de que se implemente de manera adecuada el beneficio que recibiría la empresa también es inmediato pues logra una adecuada identificación y sentido de pertenencia del nuevo colaborador, con lo cual puede alcanzar de una manera más rápida y eficaz los resultados esperados y planteados por la propia firma. Otro beneficio que generaría es que al cumplir con las expectativas que trae el nuevo personal, se puede lograr también su permanencia dentro de la unidad económica, esto permite reducir la rotación y la institución se ve como un espacio adecuado para realizarse como profesional, ya que toda persona, cuando ingresa en un área de trabajo lo que busca es ser reconocido por su talento y habilidad, para poder ir escalando posiciones dentro de la organización como recompensa por su innovación y creatividad.

La inducción laboral permite valorar al nuevo colaborador como una persona de suma importancia para el negocio. La productividad, el compromiso y la adaptación al entorno laboral permite generar valor agregado que beneficia a la empresa en todos los sentidos, pero principalmente en la consecución de los objetivos de índole económico. Por esta razón Barragán, Guerra, Ortiz y Sandoval (2018) manifiestan que los beneficios que se alcanza por parte de la empresa al brindar un buen proceso de inducción o socialización laboral son:

1. Disminución de la tasa de rotación
2. Disminución de la incertidumbre en el empleado
3. Se obtienen resultados rápidos
4. Reducción de errores
5. Se espera que incremente la productividad
6. Mayor seguridad por parte de los empleados al realizar la actividad

Adicional a todo esto se puede mencionar como un beneficio también una alta identificación con la empresa, con su misión y valores, que en el corto y mediano plazo construirán lazos sólidos entre colaboradores y dueños.

3. Tipo de inducción laboral

Toda empresa debe contar con un plan de inducción laboral que le permita establecer las pautas de lo que dará a conocer a los nuevos colaboradores que han sido contratados. En ese documento se identifican dos tipos de inducción laboral: a) general y b) específica. Eso no significa que estas modalidades sean excluyentes, al contrario, se complementan, la primera busca dar un panorama general de la organización al nuevo trabajador y la segunda brinda información más precisa en cuanto al desarrollo de sus actividades para que lo logre de la mejor forma posible.

3.1. Inducción laboral general

En este caso con la inducción general se plantean las interrogantes: ¿qué se pretende?, ¿cuál es su objetivo?, ¿qué alcance tendrá? Al estructurar el proceso de la inducción se recomienda dar respuestas a estas preguntas, dando como respuesta que lo que se pretende es realizar un acercamiento del nuevo colaborador con la esencia de la empresa, y para alcanzar esto se le proporcionará información sobre determinados aspectos relevantes como:

1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. Código de ética de la empresa
5. Estructura organizacional
6. Reglamento interno de la empresa
7. Políticas de la empresa
8. Normas de seguridad
9. Política laboral (horarios, incentivos, frecuencia de pago, manejo de incidencias) entre otros elementos.

Es decir, se le brinda un panorama acerca de la empresa de manera general a fin de que se adentre a la filosofía de la organización, al mismo tiempo que conozca las diversas áreas que la conforman y la relación que se establece entre cada área que integra el negocio. Esto tiene como objetivo, procurar y facilitarle un vínculo con la compañía, así como generar en él un sentido de pertenencia, también hay que hacerle saber que cualquier situación que se presente puede acudir a las áreas responsables para que sea atendido, y con esto se reduzca el estrés que pudiese traer ante un panorama nuevo, haciéndole sentir como en casa y que es valorado de manera directa.

3.2. Inducción laboral específica

Al mismo tiempo se realizará una inducción específica al puesto que ocupará, para esto es importante, en la medida de lo posible, que en esta inducción esté presente el personal que será el jefe directo del nuevo empleado, esto con el fin de generar un vínculo directo y así conocerlo de manera temprana. Los elementos para considerar son los siguientes:

1. Presentar al jefe o responsable del área
2. Ubicar el puesto de trabajo
3. Presentar a los demás integrantes del área
4. Presentar los objetivos del departamento
5. Explicarle con claridad la actividad que va a desempeñar en el departamento
6. Darle a conocer los manuales de procedimiento de las actividades
7. Explicarle a detalle las normas de seguridad e higiene en el área y la manera de ponerlo en práctica
8. Explicarle los factores de riesgo que implica el trabajo que va a desarrollar en su caso
9. Explicarle de manera detallada los horarios del área, si se tiene rotación de turno o no entre otros elementos.
10. Darle a conocer las metas del área
11. Proporcionarle las herramientas de seguridad para el puesto que desempeñará
12. Brindarle un recorrido por toda la empresa

Por lo tanto, la inducción específica busca involucrar de manera directa al trabajador en su nuevo puesto laboral con el fin de realizar una rápida adaptación, esto contribuirá a lograr los objetivos del departamento o área en el que estará.

La importancia de realizar esta actividad radica en que se puede reducir la deserción anticipada del nuevo personal, con lo cual se evitarán gastos para la empresa, o por lo menos se puede recuperar lo invertido en el personal al asegurar su permanencia, quizás por un tiempo determinado o por largo plazo dentro de la organización. Y, aunque sea parte inherente del mismo proceso el ir y venir de trabajadores, y que las empresas siempre deben contratar a trabajadores según sus necesidades y requerimientos y siempre implica gastos para realizarlo, siempre es mejor buscar cómo optimizar los procesos y en consecuencia los gastos. Elementos que se deben considerar en un plan de inducción laboral.

Algunos de los elementos que se deben incluir en un programa o plan de inducción laboral serían las características propias de la empresa, así como de las condiciones laborales y reglamentos vigentes dentro de la organización.

De acuerdo con Correa (2022) de la empresa Tere Cazola, algunos de los elementos que se pueden considerar al momento de realizar un plan de inducción laboral, son: misión, visión, reglamentos y políticas de la empresa, esto con el fin de cubrir todos los aspectos generales y en cierta medida los específicos de la actividad que desarrollará. Del mismo modo Cetina (2022) del área de recursos humanos de Súper Akí, considera que se deben tomar en cuenta la cultura organizacional, la filosofía organizacional, normas y reglas básicas de comportamiento.

Ambas profesionistas consideran de vital importancia que en el plan de inducción se dé a conocer la filosofía empresarial, ya que esto permitirá iniciar con el proceso de identificación y fidelización del personal con los objetivos de la empresa, y a lo que aspira, ya que, si no se tienen presentes estos elementos, es posible que el nuevo personal no se sienta comprometido al transcurrir el tiempo. En algunas ocasiones este es un error que se comete en el proceso de la inducción, a veces se salta este elemento y como consecuencia, cuando se les pregunta a los empleados si conocen la misión y visión de la empresa, se quedan sin palabras porque no lo saben. Además muchas veces no está en un lugar visible y tampoco se difunde, entonces el personal no se da cuenta o no percibe que se espera de él y tampoco como puede contribuir a lograr lo que pretende la empresa, carece de la información.

Los temas más relevantes o puntos que se deben abordar en la inducción laboral son:

- a) Bienvenida a la empresa: aquí se puede aprovechar para mencionar todo lo referente a la filosofía de la empresa y brindarle un recorrido por todas las instalaciones al personal recién contratado.
- b) Proceso de inducción:
 1. Etapa de selección, cuando se está en la etapa final, es posible que se le comente al candidato lo que se espera de él en la empresa, el clima laboral que existe, cultura organizacional de la empresa, principales actividades que desempeñará, quién será su jefe inmediato o supervisor, así como de los grupos de empleados con los que convivirá. Es decir, se le informa la manera en la que trabaja la empresa. Esto se puede realizar ya que se tiene cierta seguridad de que es el candidato ideal para el puesto del trabajo.
 2. Una vez firmado el contrato se le dirán las funciones del puesto. Aquí la inducción se proporciona ya al trabajador contratado, se le explica con detenimiento las actividades que desarrollará, los horarios laborales, así como todo lo que se espera de él en su desempeño dentro de la empresa, si va cumpliendo cabalmente paulatinamente se le pueden ir dando mayores responsabilidades.

3. Asignación de un compañero como guía. Cuando la empresa decide emplear este proceso de inducción laboral, se debe asegurar de seleccionar al personal con un alto grado de seguridad en sí, ya que se encargará de guiar al nuevo empleado para que alcance sus objetivos, así como su adaptación rápida al entorno. En este sentido, el trabajador que funja como guía debe procurar comportarse con la mayor objetividad posible y ética para transmitirle de buena forma todo lo que debe desarrollar el nuevo personal.
4. Selección de un grupo. También la empresa puede delegar la inducción laboral del nuevo personal al equipo de trabajo con el que se integrará, con la guía de estos se facilitará el proceso de transición de lo que hay que hacer y cómo se debe llevarse a cabo. Con esto también se puede transmitir la identidad corporativa por parte de los trabajadores de mayor antigüedad, creando sinergia entre ellos y lazos positivos en el área.
5. Verificación de manera constante de su avance. En este proceso es importante también el involucramiento del jefe del área para que interactúe también con el nuevo personal.

c) Manual de bienvenida:

El propósito de este documento es facilitarle al nuevo colaborador o colaboradora, conocer en primera instancia a la organización pues aquí encontrará: Un mensaje de bienvenida, historia de la organización, a qué se dedica y sobre todo un apartado donde se establece que el nuevo personal es el futuro de la organización para su continuidad, haciendo énfasis en su valor como persona creativa, innovadora y generadora de cambios para la organización.

También se especifican los beneficios que tendrá en la organización tales como: vacaciones y días de descanso, días festivos, seguridad social, estacionamiento, servicios de transporte, programas de capacitación, tipos de incentivos, entre otros. Del mismo modo se especifican los horarios, días laborales, días de descanso, el control de entrada y salida, manejo de incidencias, prevención de accidentes, normas con las que se cuenta, días de pago, supervisión, sitio de trabajo, condición del lugar del trabajo.

d) Reglamento interno de trabajo:

El reglamento interno de la empresa es un buen elemento para dar a conocer al empleado de nuevo ingreso lo que se espera de él en la empresa, del mismo modo también se puede saber el comportamiento que debe tener el personal en la institución, la forma de trabajo, los horarios laborales, jornadas, si estas serán fijas o si hay que rotar turnos, la manera en la que se llevará el registro de las entradas y salidas, las fechas de capacitación así como el tipo de capacitación, las normas de seguridad e higiene, protección ambiental, responsabilidad social, uso y reutilización de los materiales.

Este documento se debe proporcionar al nuevo personal tan pronto ingrese pues esto le facilitaría el proceso de adaptación, ahí encontrará información útil que luego puede ahondar con el personal encargado de brindarle la inducción laboral.

4. Técnicas de inducción laboral

Las técnicas son una serie de acciones que se llevan a cabo con el fin de lograr la mayor eficiencia en los resultados esperados, sobre una actividad. Por ejemplo, en el ámbito educativo se pueden utilizar técnicas de enseñanza tales como: autoaprendizaje, gamificación, diseño de casos, debates, entre otras, y todas ellas tienen como fin principal lograr que el estudiante pueda obtener los conocimientos necesarios. Con esto se pretende desarrollar un proceso de aprendizaje significativo que le pueda permitir cumplir con las expectativas que tiene de la carrera.

En el caso del mundo laboral, para facilitar que el trabajador sea parte integral de la nueva organización y que se sienta a gusto con su nuevo entorno, durante el proceso de su inducción laboral es importante utilizar estrategias que puedan reducir su estrés y a la vez le permita sentirse cobijado por los directores, jefes de área y compañeros; al aplicar estas estrategias suele conseguirse que el nuevo personal en verdad se acerque a conocer las actividades que se desarrollan en el área en donde será asignado y las de otros equipos de trabajo.

Utilizar las técnicas adecuadas para tal propósito contribuirá a mejorar o facilitar la adaptación del trabajador al nuevo entorno en donde estará desarrollando su actividad. Algunas de las técnicas que se pueden utilizar son:

1. Utilizar un tríptico muy esquematizado, con lenguaje claro y sencillo, que permita al trabajador tener un primer acercamiento con la nueva organización, conocer las áreas de manera general y así visualizar el organigrama de toda la empresa.
2. También pudiera emplearse, para mayor profundidad del proceso de inducción, la asignación de un tutor por un tiempo determinado para que le pueda dar seguimiento a su evolución. Esto puede ser que desde el momento que llegue a la empresa y que sea una persona con mayor experiencia y habilidades sociales para que le ayude a adentrarse en el que hacer del área en donde se desempeñará, así como presentarlo con el resto del equipo de trabajo.
3. Otra técnica para la inducción es mostrarle primero cómo se realiza la actividad para la que fue contratado y luego permitirle que lo practique, eso para cada una de las tareas que tenga que desarrollar en su área.

4. También se puede emplear un video, donde se muestren los aspectos generales de la organización, así como todo lo que se espera de él como nuevo colaborador, en este video se debe resaltar la filosofía de la empresa y sus objetivos generales, es decir, la misión y visión.
5. Otra técnica que se puede emplear es que todos los jefes de área, directivos, y sobre todo el jefe del área en donde el nuevo trabajador se desempeñará realice la presentación de él y de sus funciones, aunado a esto todos los demás directivos se presentan y refuerzan la información que el área de recursos humanos ha brindado con anticipación.
6. Como técnica para asegurar que el entorno sea favorable para el nuevo empleado es que se le envíe, como primer acercamiento, un correo electrónico de bienvenida, en el cual se detallen sus funciones, los días de pago, las prestaciones a las que tiene derecho, políticas del área y comentarle que se le dará un proceso de capacitación formal, indicando la fecha y duración del curso.
7. Brindar un recorrido presencial o virtual al nuevo colaborador es esencial porque esto le permitirá ubicar el área en donde se desenvolverá y el resto de los equipos y áreas de la organización.
8. Cuidar que la inducción sea dinámica y que fomente la interacción del nuevo personal con las demás personas del área en la que colaborará.
9. Usar las redes sociales es una técnica de inducción factible siempre que la empresa cuente con los elementos técnicos necesarios.

Estas son algunas de la técnicas sugeridas para mejorar la adaptación del nuevo trabajador a su entorno, sin embargo lo relevante es que cada área de capital humano, conociendo las condiciones propias del trabajador y el entorno de la empresa, busque las acciones innovadoras que potencialicen el proceso de inducción y por tanto aseguren su permanencia, para que, como ya se mencionó, no sea un costo más para la organización.

5. Secuencia de una inducción laboral

A continuación, se representa de manera muy práctica una secuencia sugerida para un programa de inducción laboral, sin embargo, esta no es limitativa, los responsables del área de capital humano de la empresa deberán incluir todo lo que consideren que sea de ayuda para el nuevo trabajador, con el fin de garantizar el éxito de la adaptación del nuevo personal. El proceso debe ser de acuerdo con lo que la empresa pretenda dar a conocer, lo que quiera enfatizar o resaltar para reducir de cierta manera el nerviosismo que puede llegar a sentir el trabajador por encontrarse en un nuevo ambiente laboral y en donde quizás no conoce a nadie y tampoco sabe sobre la estructura y las áreas de

la empresa. También se le informa que existe un documento al cual puede recurrir de manera frecuente si tuviese alguna duda respecto de sus funciones. A continuación, se describe la secuencia del programa de inducción laboral:

I. Aspectos generales

1. Bienvenida a la empresa.
2. Recorrido por la empresa, puede ser presencial o virtual.
3. Estructura orgánica.
4. Jefe inmediato, de preferencia que se presente directamente en el área donde se desempeñará para darle la bienvenida.
5. Conociendo la empresa y lo que hace (háblale de tu empresa):
 - a. Comentar los antecedentes
 - b. Sus objetivos y metas
 - c. La misión y visión
 - d. Valores
 - e. Describir la estructura orgánica, mencionando quiénes son los que la conforman: Señalando las áreas y sus responsables, así como aquella que tiene mucha más relación con su área en donde será asignado.
 - f. Giro del negocio
 - g. El mercado que abarca

II. Políticas de la empresa

1. Aquí se le deberá explicar muy bien sus horarios laborales y los tiempos de tolerancia para la entrada si fuera el caso.
2. Mencionar las prestaciones a la que tiene derecho por productividad.
3. La forma de pago, fechas, horario y lugar.
4. Las normas de seguridad que debe cumplir, tales como:
 - a. Uso de equipo protector. Hay que mencionar que la empresa le debe proporcionar ese equipo, y en caso de que no sea así, informarle con quién debe acudir para solicitarlo.
 - b. Uso adecuado de la maquinaria y herramientas.
 - c. Como usar productos químicos si fuera el caso.
 - d. Orden y limpieza del área.
5. Áreas de servicio para el personal.
 - a. Servicio de comedor.
 - b. Área médica.
 - c. Zonas de descanso o de recreación.
6. Presentarle el reglamento interno, explicarle la parte más relevante o en su caso decirle en donde está el documento con el fin de que lo lea y se familiarice con todo lo que se establece.

III. Presentar el área en donde laborará

1. Describir lo que hace el área.
2. Metas que tiene el área.
3. Presentación del jefe directo o supervisor con el que trabajará.
4. Reunir a los demás compañeros del área y presentarlo.
5. Si el lugar que ocupará es un puesto que tiene personal a su cargo, realizar la presentación de los subordinados.
6. Describirle al nuevo trabajador lo que hará.
7. El objetivo de su puesto.

IV. Área de Recursos Humanos

1. Se puede cerrar el proceso de inducción recalcando lo que hace el área de recursos humanos, resaltando las funciones específicas de esta área.
2. Es importante hacerle saber al empleado que es el área a donde puede acudir si necesita resolver situaciones sobre nómina, ausencia del trabajo, conflicto laboral, licencias por enfermedad, maternidad o paternidad, entre otros.

El proceso de inducción deberá finalizar con una evaluación, esto para conocer y retroalimentar las áreas de oportunidad que aún queden por cubrir. Se realiza un proceso de cierre comentando que cualquier situación que se pudiera presentar puede acudir al área de recursos humanos o con su jefe inmediato para externar la situación que esté sucediendo y encontrar una solución adecuada.

6. Tendencias de la inducción laboral

Hoy en día no es suficiente con realizar un taller de inducción laboral, de varias horas o de un solo día, para tratar de dar a conocer al nuevo trabajador las funciones, objetivos y metas de la empresa, ahora se requiere un proceso más integral, que brinde un acompañamiento desde el inicio, hasta que el nuevo empleado se sienta listo para integrarse a su actividad de manera autónoma. De esta manera se genera seguridad y certeza en el capital humano, entre una de las nuevas formas de proporcionar la inducción laboral se encuentra el Onboarding.

6.1. El *Onboarding*

La empresa debe asegurarse que la inversión que ha realizado en todo el proceso de selección, reclutamiento y contratación de las y de los trabajadores se convierta en un éxito, y que el nuevo personal le retribuya con su productividad y permanencia dentro

de la empresa por ver a la organización como una buena opción para realizar una carrera que le permita su crecimiento personal. La empresa al contratar un nuevo personal, lo que busca es precisamente obtener de él una rentabilidad medida a través del valor que le pueda generar al negocio a través de la plusvalía de su desempeño.

Tal como encontró en un estudio Bauer (2010) la mitad de todos los trabajadores contratados por hora dejan sus nuevos trabajos dentro de los primeros 120 días. Lo que significa que no se adaptaron a su nuevo entorno laboral, o que no tuvieron un adecuado proceso de aprendizaje y tampoco una cohesión con las políticas de la empresa.

Razón por la cual se piensa en la inducción laboral como un proceso integral que se puede iniciar no precisamente en la fase de contratación sino desde la fase de selección del candidato a ocupar determinado puesto o vacante. Para eso la metodología que se puede emplear para desarrollar el proceso integral y alcanzar el éxito de su permanencia es la nueva modalidad denominada *Onboarding*, presentamos el concepto y a qué se refiere.

El *Onboarding*, de acuerdo con el observatorio de RH (2016), es un proceso de integración que comienza previamente a la incorporación del empleado y puede alargarse hasta un año después. Lo que se busca es precisamente una adaptación total dentro de la organización, esto no quiere decir que el trabajador no este desempeñando sus funciones en este tiempo, sino que está desarrollándose con la supervisión de un mentor o tutor. Del mismo modo Stein y Christiansen (2010) citado por Villalobos (2021) señalan que el:

“Onboarding es el proceso donde se desarrolla la socialización total de un integrante nuevo en la empresa, así mismo se piensa que aquel integrante nuevo una vez dentro de la organización cumple un papel importante a fin de satisfacer las necesidades de la empresa”.

Es decir, es un proceso integral que se ha estado adoptando en las empresas, pasando de un periodo de tres semanas a uno de hasta un año, en el que lo más relevante es que a la empleada o empleado, se le asigne un tutor que le de acompañamiento en todo el proceso, para guiarlo en el aprendizaje de lo que debe realizar en la empresa y también ser el vínculo social con los demás integrantes de la empresa.

Lo que se pretende con el *Onboarding* es hacerle sentir al nuevo trabajador que la decisión que ha tomado de ingresar a la empresa es la correcta y es acertada, ya que está convencido de que le permitirá un crecimiento profesional y personal. Los beneficios que se pueden obtener del *Onboarding* de acuerdo con la revista Talent Street (2018) son:

Figura 3
Beneficios del *Onboarding*



Fuente: Elaboración propia con base en Talent Street (2018).

Adicional a estos cinco beneficios que se han identificado se puede establecer otros tales como: motivación, sentido de pertenencia, mayor cohesión social empleado-empresa, mayor participación y compromiso, lo que facilitaría la fidelización del trabajador en la empresa haciendo que contribuya a alcanzar los objetivos de la institución de manera adecuada.

En cuanto a las tendencias que se tiene para la aplicación de esta modalidad de socialización empresarial, estas son algunas de las que menciona el Top Employer Institute de España:

1. Ha pasado de ser un proceso aislado de 2 a 3 días tras la incorporación de nuevos empleados a ser un proceso que comienza incluso antes de la contratación y que se puede extender hasta por doce meses.
2. Es un programa multidimensional que cubre tres áreas: el contexto del negocio, la integración en la cultura y aspectos concretos de la posición (área de trabajo).
3. Involucramiento más activo de los altos ejecutivos de la empresa con el propósito de inspirar a los nuevos empleados desde el primer momento y al mismo tiempo ayudarlos a entender el papel global del negocio.
4. El *Onboarding* incluye uso de las nuevas tecnologías, con lo cual se pueden identificar necesidades de formación, crear un plan de aprendizaje y poner en

marcha módulos específicos de aprendizaje en línea, brindando en todo momento ayuda a los empleados a conectarse, comprometerse y compartir sus experiencias con los demás.

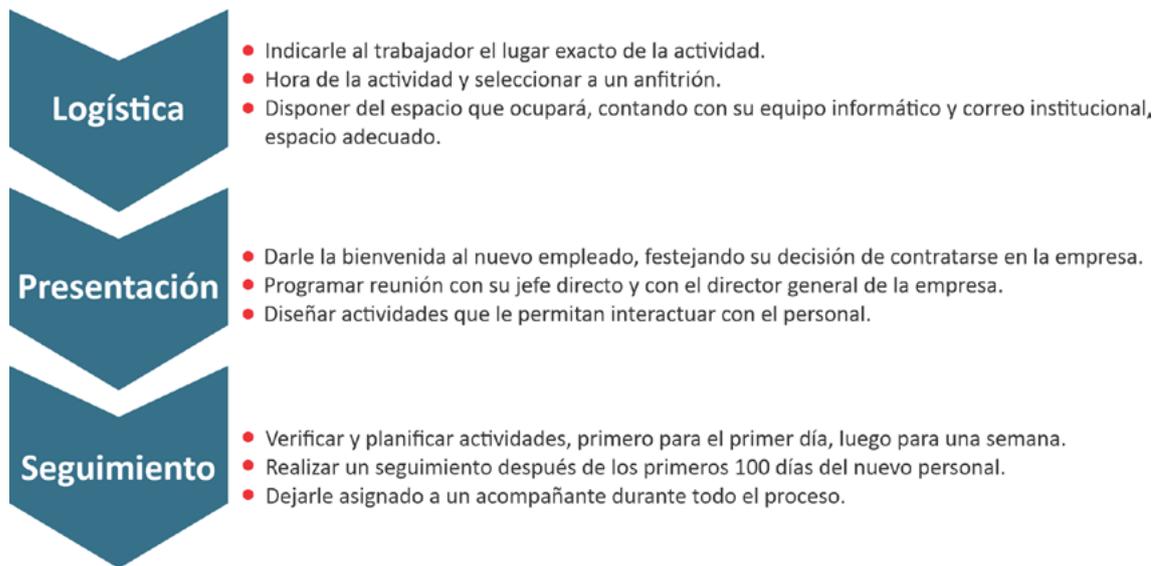
5. Uso de datos estadísticos y base de datos con el propósito de evaluar la primera impresión de los empleados y sus experiencias en todo este proceso para el análisis predictivo.

De acuerdo con Carolla (2021), un proceso de Onboarding debe incluir como mínimo:

- Disponer de un plan de bienvenida, es decir se debe asegurar que la nueva incorporación contará con todo lo necesario en su primer día: la computadora y su dirección de correo electrónico, la tarjeta de acceso a las instalaciones, un espacio para sus pertenencias y lugar para estacionar. Contar con un anfitrión que le enseñe las instalaciones es práctico.
- Presentarle a las personas con las que va a trabajar y mantener una breve reunión informativa con cada una de ellas para conocer responsabilidades, la organización interna de la empresa y cómo encaja él en ella. También debe estar programado un encuentro con los directivos y responsables de la compañía.
- Realizar un acompañamiento en los primeros días y semanas, a cargo de un comité de bienvenida o de un mentor designado que muestre a disposición para apoyarlo y asegurar su correcta integración.
- Facilitar canales de comunicación ágiles y accesibles para plantear posibles dudas, solicitar información, recursos adicionales o cualquier otra cuestión que el nuevo empleado sienta desconfianza de exponer abiertamente. Se sugiere realizar una retroalimentación con todo lo que ha sucedido para encontrar áreas de oportunidad que mejorar.
- Organizar una reunión de seguimiento, pasados los primeros tres meses, con el fin de valorar la integración del nuevo empleado antes de esperar la reunión de evaluación de desempeño y que no parezca que la reunión se realiza por este último motivo.

Entonces es posible clasificar en tres etapas el proceso del *Onboarding*.

Figura 4
Proceso del Onboarding



Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de aplicación exitosa de *Onboarding* en las empresas.

De acuerdo con Ana Morcuende, citada por Galli (2018) ella menciona que:

“Se debe aplicar la técnica 30-60-90, es decir, planificar de manera continua actividades para el primer mes, luego para segundo mes y el tercero, sin embargo, esto no debería quedar ahí, sino que lo importante también es asignarle un acompañante para que lo guía dentro de la empresa y sea vínculo entre el nuevo colaborador y los demás integrantes del equipo, así como de las otras áreas”.

De igual manera se puede utilizar la digitalización de la información y preparar un proceso mixto de *Onboarding*, dando información virtual a través de la intranet de la empresa y a través de aplicación de cuestionarios en línea poder darle seguimiento a todo el proceso y de esta manera conocer la percepción de los nuevos empleados. Para fortalecer estas acciones se sugiere realizar reuniones presenciales con los directivos, como una manera de permitir el intercambio de opiniones y posibles mejoras.

Otra manera de realizar la inducción es en línea a través del uso de la gamificación, un ejemplo de esto es la utilización de un *software* denominado Atrivity, es una plataforma que puede facilitar el proceso de inducción laboral del nuevo personal.

En la empresa Roche su plan de *Onboarding* se llama Roche on y se aplica como sigue:

1. En la primera jornada se dedica a temas generales de grupo Roche, recursos humanos, informáticos, de salud, seguridad, medio ambiente.
2. La segunda y tercera jornada se dedican a temas específicos por cada área.
3. Se asigna un mentor o tutor que facilite el entendimiento de la cultura organizacional y valores así de cómo facilitar el trabajo colaborativo (*Networking*) presentando al nuevo empleado los compañeros que forman parte de su área de trabajo, así como de los otros departamentos.
4. La empresa cuenta con su propio sitio web donde se almacenan los documentos necesarios y se facilita al trabajador el acceso a ellos.

Por tanto, el éxito de la permanencia de la empleada o empleado dentro de la organización se iniciará con un buen programa de *Onboarding* o con un buen plan de inducción tradicional, la finalidad es hacerle sentir al nuevo asociado que no hay otro lugar mejor para trabajar que la empresa en la que se contrató, y que es el elemento más importante para potencializar el valor agregado de la firma.

6.2. *Onboarding* digital

Esta es una variante del *Onboarding* tradicional que se realiza de manera presencial, sin embargo, para poder llevar a cabo este proceso es fundamental e indispensable que la empresa cuenta con los recursos informáticos adecuados, con el fin de permitir un proceso fluido y constante de la capacitación.

Toda la información deberá ser compartida en archivos para que el nuevo colaborador pueda verlos e interactuar con los elementos cargados en la plataforma. Sin un adecuado equipo este proceso no cumplirá con su función y el trabajador no podrá conocer los elementos esenciales de la empresa.

Hay que recordar que, aunque sea un proceso digital de inducción laboral esta deberá establecer los tiempos en los cuales se deberá cursar, así como asignar a un tutor que le dé seguimiento al proceso de avance que tendrá el trabajador en el curso.

Además de los requerimientos digitales para la implementación del *Onboarding* digital es fundamental definir algunos requisitos como:

1. Realizar una introducción sobre la empresa, destacando sus inicios, su estructura organizacional, su política, valores, objetivos a alcanzar, así como las buenas prácticas que se han implementado en la empresa.
2. Establecer las actividades a desarrollar, con los tiempos de cada una, sobre todo especificando la fecha de inicio y término del proceso. Es fundamental tener todo lo necesario para desarrollar de manera adecuada el proceso de inducción, es decir, tener el material digitalizado, las dinámicas y el repositorio en donde se alojará la información (videos, gamificación, documentos, encuestas, actividades a desarrollar y el plan integral). Asignar un tutor que monitoree el avance y resuelva dudas durante el proceso. También es importante gestionar las herramientas que necesitará para cumplir con sus actividades, así como una presentación con el equipo de trabajo, como una manera de culminar con el proceso digital.
3. Realizar evaluaciones dentro del periodo establecido para conocer el avance del empleado en los temas que tratará y observar si está cubriendo en tiempo y forma los temas.
4. Tener un plan de contingencia por si ocurre un contratiempo con el material proporcionado, con la plataforma o el sitio web, esto con el fin de hacer que el proceso de inducción sea ágil y eficaz; por lo tanto, el área de soporte técnico deberá estar pendiente y alerta sobre posibles problemas que se puedan presentar.

Cumpliendo con estos requisitos se contribuye a facilitar el proceso del *Onboarding* digital, sin embargo, también se puede apoyar en algunas herramientas tales como: planificación (realizar un diagrama de Gantt con las actividades, o un *software* de planificación), herramientas especializadas móviles y algunas como los chatbot o la inteligencia artificial (Chatgpt), siempre bajo la supervisión de un mentor.

Por lo tanto, la inducción no solo le permite a un nuevo empleado conocer la cultura organizacional, filosofía, misión, visión y los objetivos empresariales, sino que contribuye a que se relacione con sus compañeros, conozca su puesto de trabajo, así como los procesos que se manejan y sus respectivas funciones. Recibir la asesoría y el seguimiento constante en este proceso de aprendizaje y adaptación a una organización facilita un exitoso desempeño en las actividades. (Ordoñez y Ruiz, *s.f.*). Entonces se convierte el proceso de inducción laboral en parte medular de la aportación del nuevo trabajador hacia la organización.

7. Discusión

Sin duda alguna realizar un buen proceso de inducción laboral, para con los nuevos colaboradores de la empresa representará 80% del éxito en su permanencia en la firma, ya que, al generarle una percepción positiva sobre el lugar donde laborará, el ambiente y las condiciones de trabajo, éste se sentirá con menos ansiedad ante el nuevo reto que se le está presentando, sobre todo se crea en él una motivación al sentir que la institución se preocupa por él desde el inicio. Hacerle sentir desde el primer momento de su llegada a la empresa que es importante para la organización y que su decisión para contratarse con esta organización fue la correcta pues tendrá todas las oportunidades para poder desarrollarse profesionalmente y así impulsar a la empresa a alcanzar sus metas.

De manera fundamental el área de capital humano deberá diseñar un buen plan de inducción, ya sea de manera tradicional o con las nuevas tendencias usando el *Onboarding*: gamificado, digital o de manera mixta, todo con el único objetivo de brindarle información y herramientas adecuadas al nuevo personal, haciéndole sentir cómodo y generar en él deseo de permanecer y evitar que pida su baja a los dos días de contratado.

La empresa debe contar con un plan de inducción laboral elaborado con anticipación en donde tenga seleccionado los temas a tratar, es decir deberá tener ahí lo que considera relevante darle a conocer al nuevo elemento, tales como: misión, visión, valores, políticas de la organización, así como sus manuales de organización, de procedimientos y procesos. También deberá proporcionar un desglose de la estructura orgánica de la institución, así como las principales actividades que realizará dentro de la empresa, de manera más específica preparar la información sobre quién será su jefe directo, su rol a desempeñar y lo que se espera de él. Tener en cuenta estos elementos ayuda a implementar una inducción laboral de calidad y sobre todo organizada.

Es importante también que desde el momento de seleccionar a los candidatos para el puesto a ocupar se le brinde información precisa y estar atentos a sus inquietudes para resolverlas lo más pronto posible, con esto se estará mandando señales al trabajador o trabajadora, que la empresa tiene interés en ellos y que es el personal que necesita la organización para cumplir con su filosofía, venderle al futuro trabajador que la empresa en donde se desempeñará es la mejor y que tiene muchas posibilidades de crecer personalmente.

Algunos de los nuevos colaboradores de una organización se van de la empresa en los primeros días de trabajo debido a que no se sintieron a gusto, esto significa que hubo

un fallo en la implementación del proceso de inducción laboral, o simplemente no se les dio ninguna, razón por la cual no se sienten apreciados dentro de la organización y no encontraron puntos de coincidencia con sus intereses personales, entonces toma la decisión de retirarse. Aquí la empresa es la que pierde pues ha invertido recursos en el proceso de selección y contratación, pero además genera una percepción negativa pues el colaborador se irá con la idea de que la empresa no se preocupa por su elemento más importante: el capital humano.

Precisamente como lo entienden Bayón y García (1997), la inducción es un proceso que tiende a adaptar al personal no sólo al puesto de trabajo y a la tarea que se le ha asignado, sino a la empresa y al entorno humano en el que transcurrirá su vida laboral. De ahí radica precisamente que el área encargada del capital humano tenga un diseño adecuado para el proceso de inducción laboral, de lo contrario se corre el riesgo de no transmitir la información adecuada al personal nuevo, dificultando su adaptación y, más aún, decidirá quizás que la empresa no es la adecuada para su desempeño y por tanto desista de su intención de permanecer en ella, como ya se mencionó.

Del mismo modo Puchol (2007) menciona que hay que enseñar al recién ingresado el contenido de su trabajo, pero también hay que darle a conocer las normas de la empresa cuyo cumplimiento le permitirá no solo ser eficaz en su trabajo, sino también eficiente, con lo cual estará contribuyendo a alcanzar los objetivos de la organización. Nuevamente, el centro de esto es, en primera instancia, la planeación del proceso de inducción, y después su implementación de manera adecuada, ya sea con un proceso tradicional o de *Onboarding*, lo relevante es la selección de la información que se brindará y el mentor o tutor que se le asignará para facilitar su adaptación, sin esto, por muy bien que esté la planificación de las actividades, no se alcanzará a cumplir con el cometido.

El reto mayor para las empresas en el proceso de inducción laboral, es utilizar de manera alterna el internet y las inteligencia artificial en algunas de las etapas, ya que si bien estos avances tecnológicos son fabulosos por que permiten enlazar a personas sin necesidad de estar de manera presencial, si no se realiza una buena planificación de lo que se quiere dar a conocer a los nuevos empleados, y no se le da el seguimiento adecuado y no hay una retroalimentación o ninguna interacción entre el empleado y el personal de la empresa, entonces se perderá el objetivo que se estará buscando. Por eso es de vital importancia que siempre se esté pendiente del avance del personal, pues el ser humano siempre necesita sentir que es importante para la organización y que su aportación es relevante para conseguir todas las metas establecidas.

CAPÍTULO 4

Capacitación

1. Introducción

El principal recurso que poseen las empresas es sin duda su capital humano, las personas y los colaboradores, ellas y ellos son los responsables de completar la comercialización de un producto, en la mayor parte de los casos. Por lo que, cuando el personal de una entidad económica, tiene conocimiento suficiente respecto del producto que vende, así como la capacidad para hacerlo llegar al cliente en el tiempo que éste lo requiere y, además, puede resolver sus dudas e inquietudes antes de la compra y dar seguimiento al proceso de venta, podrá ser muy eficiente y ello se traducirá en ventas e ingresos para las empresas.

Es una realidad, que las empresas por motivos presupuestales, o falta de visión a largo plazo, delegan al departamento de recursos humanos la tarea de capacitar pero, no le dan la instrucción de que esta capacitación es muy importante pues representa el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas de sus colaboradores para hacerlos más productivos y se potencialice su desempeño. Cada trabajador posee una dinámica personal diferente, que impacta en su rendimiento y disposición para el trabajo, misma que condiciona que su participación sea positiva o negativa dependiendo de su filiación con la empresa, otro elemento importante es cómo el empleado percibe que su organización se preocupa por él, ya que gracias a una continua capacitación o actualización estará con una mejor actitud para realizar su trabajo de forma más profesional.

De acuerdo con Bermúdez (2015) la planeación disminuye la incertidumbre y ayuda a los líderes de las empresas a anticiparse a los cambios y sus impactos. Cuando un trabajador se percibe capaz de desempeñar una función dentro de la empresa, tiene claro cómo su

trabajo contribuye a alcanzar los objetivos de la entidad económica, y si además posee los recursos necesarios y suficientes para realizar su labor tendrá mayor confianza en su desempeño y, por lo tanto, se espera sea más productivo y eficiente.

En el entorno en el que actualmente se vive, donde el cambio es una constante, las empresas que no estén a la vanguardia con las nuevas modalidades de comercialización de bienes o servicios, quedarán obsoletas en el mediano plazo, teniendo como consecuencia que el personal que labora en ellas, que no tenga la capacitación suficiente, pondrá en riesgo su permanencia y estabilidad en la entidad económica.

Las tecnologías de información y comunicación están transformando la manera de hacer negocios, y las empresas que no veían al internet como un medio serio para vender, hoy están siendo rebasadas por entidades económicas internacionales que, sin tener tiendas físicas en algunos casos, están comercializando y entregando sus productos a través de mensajería.

Para Siliceo (2012) el conocimiento es uno de los mecanismos para dinamizar y mantener la cultura del trabajo y la productividad en cualquier entidad económica, al mismo tiempo constituye una de las responsabilidades más relevantes de una empresa y de quienes la dirigen, es una importante área de oportunidad como reforzamiento del capital humano.

El capital humano que cuenta con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias y suficientes para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo, posee más herramientas que le permitirán tener un mejor desempeño, ser más productivo e incluso sentirse más satisfecho con sus resultados.

García-Tovar y Baltzar-Jiménez (2018) confirman lo anterior cuando señalan que los conocimientos, habilidades y destrezas que las personas adquieren a través de la capacitación, generan resultados positivos en la mejora de la calidad de los procesos de trabajo, además de la reducción de los costos operativos y también aumento del nivel de compromiso con la empresa.

De acuerdo con el Gobierno de México (2023) la capacitación tiene una naturaleza dual, ya que en primer lugar es un derecho que tiene todo trabajador cuando es contratado para ocupar un puesto en una empresa, y en segundo reclama un compromiso de parte del trabajador por instruirse para mantenerse actualizado para de esta manera enfrentar las nuevas realidades que genera el entorno actual.

Para Jamaica (2015), la capacitación busca un cambio positivo en una entidad económica, ya que trabaja por mejorar el presente y establecer un camino para el futuro a través de un proceso guiado y permanente, dirigido al recurso más importante en las empresas, su capital humano.

Prieto (2014) comenta que la capacitación es un proceso sistemático que busca reforzar los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren los colaboradores en el desempeño de sus funciones en un puesto de trabajo. Por lo general, tiene como antecedente un diagnóstico de necesidades de capacitación y una evaluación.

La participación de las empresas en los mercados internacionales las obliga a mejorar sus capacidades productivas, en las que los procesos de formación y gestión del capital humano visualizan a la capacitación como una estrategia que permite fortalecer sus ventajas competitivas dinámicas y sostenibles (García-Tovar y Baltzar-Jiménez, 2018).

Las ventajas competitivas que posee una empresa dependen en su mayoría de su personal, por lo que la capacitación se convierte en la vía para mejorar su desempeño, todo esto marca la diferencia con el resto, convirtiéndose también en un distintivo del centro de trabajo el cual permite orientar de una mejor manera el esfuerzo del capital humano (Infante y Breijo, 2017).

El aprendizaje virtual está permitiendo a las empresas incrementar su eficiencia debido a que le facilita impactar en un mayor número de trabajadores, así como se observa una significativa disminución de los costos que implicaría ofrecer esa misma capacitación de manera presencial (Werther y Davis, 2008).

En un futuro no lejano, las personas tendrán que modificar su manera de pensar para sobresalir en los centros de trabajo y mantenerse vigentes, por que trabajarán con entidades económicas instaladas en un mundo renovado, por lo que deberán desarrollar habilidades sociales bajo un enfoque global y con el uso de las tecnologías (Serna, 2019).

1.1. Propósito de la capacitación

Para Siliceo (2012) la capacitación tiene como propósito:

1. Promover la cultura y valores de la organización.
2. Consolidar los cambios de la empresa.
3. Incrementar la calidad del desempeño.

4. Solucionar problemas detectados.
5. Orientar la promoción.
6. Inducir al personal nuevo.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparación integral del personal.

1.2. Beneficios de la capacitación para la empresa

1. Facilita la integración del personal.
2. Mejora el desempeño.
3. Coadyuva a los procesos de promoción.
4. Posibilita la adaptación al cambio.
5. Eleva la eficiencia del trabajador.

1.3. Beneficios de la capacitación para el trabajador

1. Genera mayor seguridad en la toma de decisiones.
2. Incrementa el sentido de pertenencia con la empresa.
3. Aumenta la motivación.
4. Estimula la iniciativa de los colaboradores.
5. Promueve el desarrollo personal.

2. Clasificación de la capacitación

De acuerdo con Nacional Financiera (2004) la capacitación puede ser de tres tipos:

1. Para el trabajo: es la capacitación que recibe aquel trabajador que es de nuevo ingreso o bien que ha sido promovido o reubicado en la empresa.
 - a. Pre ingreso: Es la capacitación que recibe el colaborador, previa a su ingreso a la empresa, es recomendable cuando se busca alinear los conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador posee con los que demanda el puesto que ocupará.
 - b. Inducción: Contempla todas las actividades de integración del trabajador a su puesto, a su equipo de trabajo, jefe inmediato, y en general a la empresa.
 - c. Promocional: Busca dar herramientas al trabajador para ascender a puestos de mayor nivel jerárquico.

2. En el trabajo: Busca la instrucción del personal, tanto a nivel técnico como actitudinal, promueve la realización personal y al mismo tiempo coadyuva a alcanzar los objetivos de la empresa.
3. Desarrollo: Procura el crecimiento integral del colaborador, así como la ampliación de sus habilidades y actitudes en el largo plazo.

3. Métodos de capacitación

De acuerdo con Cortés (2023) los métodos de capacitación más utilizados son:

1. Capacitación presencial: es liderada por un instructor y se proporciona al personal el tiempo para asistir.
2. *E-learning*: es también conocida como capacitación en línea, los participantes pueden seguir los contenidos a su propio ritmo. No hay necesidad de instructor. Se proporcionan materiales digitales. Es un sistema de formación a través del internet que permite a los usuarios el uso de diversas herramientas informáticas, es sencillo, contempla texto, audio, imagen y video, es interactivo, y accesible ya que las metodologías de enseñanza se adaptan a cada estudiante (Randstad, 2023).
3. Capacitación a través de la observación: se usa la observación y la concentración como herramienta de enseñanza aprendizaje. Se pide a los participantes observen cómo trabajan los expertos.
4. Capacitación práctica: consiste en estar con el colaborador para ejecutar tareas asistidas en donde el acompañamiento es determinante.
5. *Coaching* o mentorías: se establece una relación trabajador-mentor, se busca inspirar a los colaboradores a mejorar su potencial personal y profesional.
6. Capacitación en el trabajo: los colaboradores participan activamente en una actividad del trabajo, es ideal cuando se capacita personal técnico.
7. Discusión y actividades grupales: conlleva a la solución de tareas entre grupos de personas que están siendo capacitadas.
8. Juego de rol: se intercambian roles para buscar soluciones a problemas.
9. Capacitación social: se enfoca en instruir a favor de la comunidad.
10. Estudio de casos: se busca resolver casos planteados.
11. Capacitación basada en videos: se emplea material audiovisual como herramienta de enseñanza aprendizaje.
12. Capacitación por simulación: se implementan escenarios para dar solución a problemas.

4. El proceso de la capacitación

De acuerdo con NAFIN (2004) para realizar un programa de capacitación se requiere seguir los siguientes pasos:

1. Detección de necesidades. Para detectar las necesidades de capacitación se pueden recurrir a diferentes técnicas de recolección de información, como son la observación, la encuesta y la entrevista.

En la observación se compara el trabajo realizado con lo esperado en busca de diferencias que justifiquen la necesidad de capacitar. En el caso de la encuesta se elabora un cuestionario, en el que se exploran las necesidades de capacitación del personal.

Con respecto a la entrevista se recurre a las semiestructuradas ya que permiten recolectar más información sobre las necesidades de capacitación a partir de un número inicial de preguntas a las que se pueden añadir nuevos cuestionamientos.

2. Clasificación y jerarquización de necesidades. Una vez detectadas las necesidades de capacitación deben priorizarse aquellas consideradas más urgentes o importantes, ya sea por qué afectan o benefician a uno o varios trabajadores, porque dan solución a un problema existente o bien porque la capacitación requiere atención inmediata. Al realizar la priorización se debe definir con claridad a quién se debe dirigir la capacitación.

3. Definición de objetivos. Se debe definir con claridad cuál será el fin del programa de capacitación a desarrollar, qué capacidades o habilidades se esperan obtener de los participantes al concluirla. Esto permitirá evaluar el rendimiento individual de los participantes al concluir el programa.

Los objetivos deben ser específicos y medibles para poder ser evaluados. Los objetivos pueden ser de productividad, de desempeño, habilidades o destrezas, conocimientos y de dominio afectivo que buscan modificar valores y emociones de los participantes.

4. Elaboración del programa. Se debe definir cuidadosamente el contenido del programa, traduciendo los objetivos del programa en puntos de aprendizaje. Deben orientarse a satisfacer las necesidades de capacitación detectadas.

Para ello se recomienda ser específico en los puntos de aprendizaje que serán abordados, jerarquizar los puntos a impartir por orden de importancia y usar la creatividad para la impartición de los temas.

Considerar que se aprende más rápido cuando se enseña de manera activa, es decir, haciendo las tareas, si el material es apropiado, éste facilita el aprendizaje. Por otro lado la retroalimentación ajusta dicho aprendizaje y lo afianza.

Entre los métodos y técnicas más usados en la capacitación se encuentran. la conferencia, la conferencia con participación, la clase formal, la capacitación en el trabajo y la dramatización. Se debe definir un lugar apropiado de acuerdo al tema con el que se realizará la capacitación, fechas, horarios, instructor y elaborar un presupuesto.

5. Ejecución. El instructor implementa el programa diseñado usando la metodología elegida y los auxiliares didácticos necesarios, impartiendo los contenidos establecidos a los participantes, en el recinto, fecha y hora programados.

Para ello el instructor deberá organizar la secuencia didáctica con los contenidos que abordará, ordena las sesiones de aprendizaje, motiva y sensibiliza al personal que recibe la capacitación, establece comunicación y busca el control del grupo vigilando que el programa se desarrolle como se planeó.

6. Evaluación de los resultados. Permite valorar el conocimiento adquirido, la percepción del grupo, identificar cambios en el comportamiento de los participantes y medir los resultados esperados del curso.

La evaluación del curso al inicio permite medir el nivel de conocimientos de los asistentes a la capacitación, durante el curso conocer los progresos de los participantes y al final medir el grado en que se cumplieron los objetivos establecidos.

El verdadero éxito de la capacitación radica en que los conocimientos, habilidades y destrezas transmitidos a los participantes sean aplicados con éxito en sus puestos de trabajo.

5. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Es una herramienta de gestión de capital humano que permite identificar los requerimientos de formación e instrucción entre el personal, tiene la finalidad de proveerlos de la capacitación necesaria para el mejor desempeño de sus funciones.

El DNC se realiza en cinco fases (elaboración propia):

- Fase 1. Exploración de la situación óptima de la empresa en materia de personal.

Se realiza una revisión de los objetivos organizacionales y de los conocimientos, habilidades y destrezas esperadas del capital humano en cada uno de los puestos del organigrama. Para ello, se requiere hacer una valoración de todos los aprendizajes que los colaboradores deben poseer para contribuir de manera directa a alcanzar los objetivos de la entidad económica.

- Fase 2. Revisión de la situación actual del personal la cual consiste en documentar los conocimientos, habilidades y destrezas que posee actualmente el capital humano

de la empresa de los diferentes puestos del organigrama con la finalidad de tener claridad de los aprendizajes reales con los que cuentan los colaboradores y que sirven de referencia para detectar los saberes faltantes.

En esta fase, se pueden realizar entrevistas y encuestas a trabajadores que desempeñan funciones similares, realizar grupos de enfoque o bien observación directa. Las técnicas de recolección de información pueden variar según la naturaleza del puesto valorado, incluso se puede usar más de una técnica en la recopilación de información de uno o más puestos.

Fase 3. Detectar los aprendizajes faltantes. Se compara lo que actualmente el personal debería saber, para contribuir de manera directa con sus objetivos, con lo que realmente sabe. Los conocimientos, habilidades y destrezas de que carece el personal, serán el punto de referencia, para proponer un plan de capacitación que subsane las áreas de oportunidad detectadas. El valor del DNC radica en localizar qué colaboradores requieren adquirir aprendizajes específicos para incrementar su eficiencia en la empresa.

Fase 4. Definición de contenidos de capacitación. Con base en las necesidades de capacitación detectadas se deben priorizar contenidos y, sobre todo, a quién deberá dirigirse la capacitación, dando preferencia a las áreas que contribuyan en mayor medida a alcanzar los objetivos organizacionales, es decir, priorizar la capacitación con base en el beneficio que le generen a la organización.

Fase 5. Presupuestar la capacitación es la última fase y consiste en determinar los costos de la capacitación que se requiere ofertar con la finalidad de saber qué cantidad de recursos económicos requieren ser invertidos en la formación del capital humano, así como quiénes podrían ser los instructores o proveedores.

6. Plan de capacitación

Un plan de capacitación es un conjunto de actividades formativas que integran un plan orgánico con objetivos particulares. Este contempla temáticas y el alcance que tendrá para que se transformen en actividades. Debe contemplar los recursos necesarios para llevarse a cabo y quiénes serán las personas responsables de su puesta en marcha (Alles, 2019). El plan de capacitación debe poseer la siguiente estructura:

Figura 5
Estructura de un plan de capacitación

- 1.** Portada
- 2.** Índice
- 3.** Presentación
 - Antecedentes
 - Justificación
 - Responsable del programa
 - Información general del programa
- 4.** Nombre del programa
- 5.** Objetivo general y objetivos específicos
- 6.** Alcance, a quién va dirigida la capacitación
- 7.** Responsable del programa
 - Área y persona responsable de su puesta en marcha
- 8.** Tipo de capacitación
 - Preventiva
 - Correctiva
 - Desarrollo
- 9.** Modalidad de capacitación
 - Formación
 - Actualización
 - Especialización
 - Perfeccionamiento
- 10.** Nivel
 - Básico
 - Intermedio
 - Avanzado
- 11.** Estrategias de capacitación
 - Casos prácticos
 - Ejercicios
- 12.** Temas a capacitar
 - Contenido temático (Actividades a realizar)
- 13.** Recursos
 - Humanos (Instructor)
 - Materiales
 - Técnicos
- 14.** Evaluación
- 15.** Presupuesto
 - Costo de la capacitación
- 16.** Cronograma de actividades
 - Plan de trabajo
- 17.** Recomendaciones

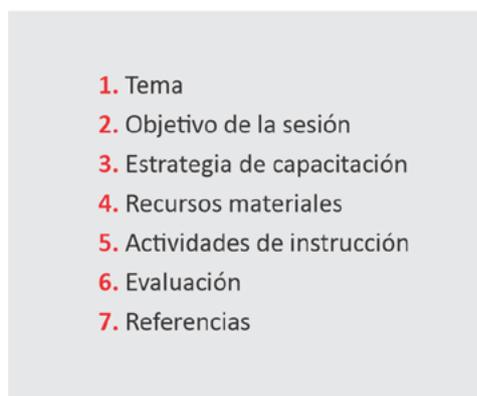
A continuación, se desglosa el significado de cada apartado de la estructura del plan de capacitación:

1. Portada: La portada deberá incluir el nombre del plan de capacitación, el nombre de la entidad económica patrocinadora y a quién va dirigida la instrucción.
2. Índice, es muy útil incluir un índice que permita localizar los apartados del plan de capacitación con mayor facilidad. El formato debe ser sencillo y claro.
3. La Presentación contempla una introducción al plan en el que se plasman los antecedentes que dieron origen al programa, justificando su realización como resultado de un DNC o como un ejercicio de actualización del personal. Se contempla también el nombre del área que fungirá como responsable de la capacitación e información general del programa que deje clara la importancia de la capacitación a impartir y los resultados esperados.
4. Nombre del programa, mismo que debe ser descriptivo y claro en términos del tipo de capacitación que se ofrecerá.
5. El objetivo general y los específicos representan los fines que se esperan alcanzar con el plan de capacitación, a nivel general y particular con la temática que se abordará. Los objetivos deben iniciar con un verbo en infinitivo, y su selección debe atender a las necesidades que cubrirá y qué se espera alcanzar con la instrucción.
6. Alcance. Es muy importante definir a quién va dirigida la capacitación del plan ya que su contenido debe estar orientado a subsanar las necesidades de capacitación detectadas, ya sea como resultado de un DNC o como un proceso de actualización planeado.
7. Responsable del programa. En esta sección se debe señalar qué área, departamento o puesto de la empresa fungirá como responsable del proceso de capacitación, desde su planeación hasta su puesta en marcha. La correcta documentación del plan permitirá su adecuada ejecución.
8. Tipo de capacitación. Resulta relevante exponer el tipo de capacitación que se ofrecerá: preventiva como un ejercicio anticipado de requerimientos de capacitación ante cambios e innovaciones que se planean implementar en la empresa; correctiva como un ejercicio indispensable para subsanar errores o áreas de oportunidad detectadas en los procesos operativos de la empresa que requieren una atención inmediata; de desarrollo, como aquella capacitación que busca fortalecer los conocimientos, habilidades o destrezas de los colaboradores actuales para mejorar su desenvolvimiento en la empresa.
9. Modalidad de capacitación. Hace referencia al fin que persigue la capacitación, formar al personal con conocimientos, habilidades y destrezas, que potencialicen sus competencias, actualizar los aprendizajes existentes con procedimientos

- y técnicas vigentes, buscar especialización o perfeccionar lo que actualmente realizan, si lo hacen correctamente.
10. El nivel se refiere a la profundidad con que deberán ser abordados los contenidos temáticos del plan de capacitación, pueden ser en tres niveles: básico, intermedio y avanzado. El básico contempla saberes mínimos, éstos son necesarios para tener acceso al nivel intermedio que conlleva una mayor profundidad en los aprendizajes instruidos, y el avanzado que requiere conocimientos intermedios y práctica efectiva para tener acceso a este nivel.
 11. Las estrategias de capacitación representan las formas o maneras en que se impartirá la capacitación para alcanzar los objetivos, general y específicos del plan, mismas que variarán dependiendo de los contenidos temáticos perseguidos. En algunos casos la capacitación tendrá que ser practicando para que los saberes queden bien afianzados.
 12. Temas a capacitar. El contenido temático debe ser desglosado a través de actividades que pongan en marcha las estrategias de capacitación seleccionadas, considerando que deberán ser idóneas para el tipo de capacitación ofrecida.
 13. Recursos. En esta sección se describe el personal que participará en la capacitación, el perfil de instructor, la naturaleza de los participantes que la recibirán. También se desglosan los recursos materiales y técnicos que se emplearán en el ejercicio.
 14. Evaluación. La capacitación tiene que ser evaluada a través de una encuesta de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas, de una encuesta de satisfacción o de alguna otra herramienta de retroalimentación, en la que se rescate la opinión de los participantes y que permita conocer si lo aprendido le será de utilidad.
 15. Presupuesto. Es importante cuantificar el precio de la capacitación a través de un presupuesto que describa los conceptos a costear para poner en marcha el plan de capacitación, la unidad de medida de cada concepto, la cantidad requerida para cada uno, el precio unitario y finalmente el costo total por cubrir.
 16. El cronograma de actividades representa el plan de trabajo a seguir en la capacitación, debe incluir el título, el nombre de la empresa en la que se realizará la capacitación, y el período que abarcará, en el cuerpo se deben incluir las actividades a realizar, la fecha de inicio y fin de cada actividad, la cronología gráfica y el nombre de la persona que será responsable de cada actividad, al pie del cronograma se debe incluir el nombre de la persona responsable de la ejecución del plan de capacitación y la persona que autoriza su puesta en marcha.
 17. Recomendaciones. En esta sección se enlistan recomendaciones que permitan la mejor ejecución del plan, toda vez que, por tratarse de una propuesta, surgirán eventos no planeados que darán lugar a aprendizajes nuevos dignos de documentarse para futuras ediciones.

En la ejecución del plan se deben preparar planes por cada sesión, con la finalidad de tener un orden de realización. A continuación, se presenta una propuesta del contenido de un plan de sesión en la ejecución del plan de capacitación:

Figura 6
Plan de sesión de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desglosa el significado de cada apartado de la estructura del plan de sesión de capacitación:

1. Tema. Se debe describir el tema que se abordará en la sesión, éste debe ser claro y contundente, evitando ambigüedades.
2. Objetivo de la sesión. Debe describir el fin que se espera alcanzar al concluir la sesión, su redacción inicia con un verbo en infinitivo y su estructura debe determinar exactamente los saberes que los participantes adquirirán en la sesión.
3. Estrategia de capacitación. Debe estar alineada a lo plasmado en el plan de capacitación y expone la manera en que se espera alcanzar el objetivo de la sesión, a través de ejercicios, casos prácticos, solución de problemas, entre otros.
4. Recursos materiales. Se describe lo que será necesario para implementar las estrategias de capacitación previamente señaladas, los materiales plasmados deben estar considerados en el presupuesto del plan de capacitación.
5. Actividades de instrucción. Se enlistan las actividades a realizar en la sesión de capacitación, indicando los tiempos asignados a cada una.
6. Evaluación. Plasma el mecanismo de evaluación que se usará para valorar los aprendizajes adquiridos en la sesión, forma parte de la retroalimentación y busca enriquecer los saberes instruidos.
7. Referencias. Son las fuentes de información consultadas para la sesión. El formato de edición puede variar, siendo APA el más empleado.

7. Tendencias de la capacitación

Para Candelario (2023) hay ocho tendencias en materia de formación profesional:

1. Aprendizaje híbrido: hace referencia a trabajar en casa un par de días a la semana, y capacitarse de manera remota.
2. Enseñar con realidad virtual en la empresa: consiste en usar entornos virtuales para transmitir aprendizajes nuevos.
3. Cursos de idiomas: cada vez será más necesario aprender un segundo idioma, por lo que el personal tendrá que capacitarse.
4. Formación sobre diversidad, equidad e inclusión: las organizaciones que no dan importancia a la diversidad, equidad e inclusión, corren el riesgo de pasar por alto una reserva de talentos.
5. Mejora de destrezas y reciclaje: fomentar el desarrollo de destrezas que demandan las nuevas tendencias como es la cultura digital.
6. Aprendizaje entre pares: consiste en compartir conocimientos y experiencias entre compañeros, el conocimiento compartido es mutuo.
7. Adquisición de habilidades de poder (habilidades blandas): como son trabajo en equipo, liderazgo, empatía, entre otros; destrezas que la inteligencia artificial, no puede replicar.
8. Microformación: consiste en la creación de cursos personalizados que atienden necesidades específicas.

8. Discusión

La capacitación juega un papel fundamental en el desarrollo del personal en las empresas, ya que cada colaborador trae conocimientos, habilidades y destrezas únicas, que tienen que ser debidamente moldeadas a través de la capacitación, con la finalidad de dotar al trabajador de las herramientas técnicas y administrativas necesarias para el mejor desempeño de su labor.

De acuerdo con el autor Alfonso Siliceo, cuando la capacitación se convierte en una tarea permanente, se crea una cultura de mejora continua y se incrementa la productividad. Lo anterior no solo beneficia económicamente a la empresa, sino que hace más hábil al trabajador y por lo tanto, más eficaz para la empresa para la que trabaja, quien se espera valore su esfuerzo y lo premie.

La capacitación debe ser provista al trabajador junto con una buena dosis de motivación, de tal manera que el colaborador sienta y perciba que su trabajo contribuye de manera positiva a alcanzar los objetivos de la empresa, de esta manera encontrará sentido a su función y se desempeñará con mayor compromiso.

La capacitación no nace de la inventiva del responsable del departamento de personal, sino que debe ser resultado de un diagnóstico o detección de necesidades de capacitación (DNC), a partir del cual se ubica las necesidades del personal de herramientas que le permitan hacer su trabajo más eficiente y cordial. O bien, por mandato gubernamental, como parte de campañas preventivas de salud y seguridad en el trabajo se hace obligatorio instruir al personal en determinados temas.

Para el autor Fabián Jamaica, la capacitación no solo mejora el presente al dotar a las personas de nuevas capacidades y habilidades en el desempeño de su labor, sino que sienta las bases para que el trabajador aprenda a adaptarse a los cambios y contribuya a alcanzar los objetivos de la empresa a futuro.

La capacitación es más efectiva cuando se planifica, organiza, dirige y controla ordenadamente, por lo que la existencia de un plan de capacitación es la mejor herramienta para organizar las tareas de la instrucción.

El plan de capacitación no estaría completo sino no se desglosa en planes por sesión, en los que no solo se documenta lo que se realizará y como se hará, sino también la forma en que se evaluarán los conocimientos, habilidades y destrezas impartidos, para garantizar su efectiva operación la que se traducirá en un mejor desempeño de los colaboradores y en ganancias para las empresas. Un empleado capacitado y motivado es más productivo.

CAPÍTULO 5

Generalidades de la nómina

1. Introducción

A lo largo de la historia de la humanidad, tanto hombres como mujeres siempre han realizado algún trabajo, desempeñando diversos tipos de puestos en la estructura social de la que formaron parte, por ejemplo, en la época del hombre primitivo se dedicaban a la recolección y la caza, lo que les permitía sobrevivir.

“Por su parte, los salarios son tan antiguos como el trabajo humano. Aunque claro está que en ese entonces no se pagaba de la misma forma que se hace hoy en día, sino que el pago se hacía en especie. Así, después de la caza de animales se procedía a la repartición de carne, pieles y huesos para fabricar armas y otros utensilios. Éstos son los primeros indicios de la remota aparición en el mundo del pago a una persona por algún trabajo desempeñado, lo que actualmente se conoce como sueldo o salario”. (Varela, 2006)

Si bien es cierto que en épocas antiguas las personas recibían una compensación por el trabajo realizado, no era propiamente una obligación pagarlo, como lo es hoy en día, al menos, en la gran mayoría de los países. A continuación se analizará el concepto de sueldo y salario.

Para Reyes (2000) los conceptos de sueldo y salario difieren pues los analiza desde su etimología: “El término salario deriva de sal, aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella. Sueldo proviene de sólidos que significa moneda de oro de peso cabal”, de acuerdo con el mismo autor la diferencia radica en lo siguiente:

“El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena. Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o detalles. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina”. (Reyes,2000)

1.1. Fundamento legal del pago de sueldos y salarios

Como se mencionó anteriormente en México es una obligación pagar los sueldos o salarios a los trabajadores, ahora bien, para que sea una obligación que le permita al Estado exigirlo, significa que debe estar establecido en alguna Ley, entendiéndose por ley:

“Desde el punto de vista jurídico es una norma jurídica en la que el Estado se dirige a sus súbditos para fijar entre ellos y él mismo, los límites de lo permitido. Sus atributos principales son: a) la bilateralidad, 2) imperatividad y 3) la coercitividad”. (Sistema de Información Legislativa, s.f.)

Ahora bien, dentro del ámbito del Derecho Positivo Mexicano entendido como Derecho Legislado, una ley debe tener las siguientes características:

- a) Debe ser justa, en cuanto debe ser igual para todos los miembros del cuerpo social.
- b) Debe ser bilateral, es decir, debe considerar que la relación jurídica a de darse necesariamente entre dos sujetos, uno activo y otro pasivo. Aquel, investido de una facultad de lo que corresponde una obligación de éste.
- c) Debe ser general, no debe manifestarse en relación con una persona o caso particular. Debe ser dictada en forma abstracta sin consideración a los intereses privativos de una persona dada.
- d) Debe ser obligatoria, la ley no debe ser una invitación sino un mandato y como tal, imperativo. El presidente de los Estados Unidos Mexicanos, cuando promulga una ley, utiliza la siguiente fórmula: “Por lo tanto, mando se imprima, publique, circule y se le dé el debido cumplimiento”.
- e) Debe ser coercitiva, esto quiere decir que, si sus mandatos no son cumplidos espontáneamente por los obligados, es legítimo usar la fuerza para que sean observados puntualmente. La coercibilidad implica la posibilidad de que la ley debe ser cumplida aún contra la voluntad del obligado (Berlín, Moreno, Camposeco, González, Molina, Namorado, Orozco, Pedroza, Rivera y Vega, 1998)-

Se han querido mencionar las características de la ley, para hacer hincapié en el hecho de que las leyes relacionadas al pago de los sueldos y salarios se deben de cumplir

cabalmente, no debe haber lugar a dudas u omisiones respecto de su aplicación por el simple hecho de ser ley, y que el Estado puede y debe exigir la ejecución de ésta. Frías y Sandoval (2007) mencionan que:

“Existen en el país diversas leyes que regulan las relaciones laborales que por una parte asegura el bienestar de los trabajadores obligando a los patrones a efectuar los pagos de remuneraciones y hacer las aportaciones a favor de los primeros y, por otra parte, las leyes impositivas que dan las bases para realizar los cálculos y enteros de las contribuciones correspondientes”.

Así, en orden de importancia, de acuerdo con el análisis que se hace de las disposiciones aplicables a los sueldos y salarios se tiene lo siguiente:

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- b) Ley Federal del Trabajo
- c) Ley del Impuesto Sobre la Renta
- d) Ley del IMSS
- e) Ley del INFONAVIT
- f) Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta
- g) Reglamento de la Ley del IMSS
- h) Código Fiscal de la Federación y su Reglamento
- i) Derecho Federal Común

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ley suprema del sistema jurídico mexicano, fue promulgada el 5 de febrero de 1917 por Venustiano Carranza en el Teatro de la República de la ciudad de Querétaro. Entró en vigor en mayo de ese mismo año. La constitución contiene los principios y objetivos de la nación. Establece la existencia de órganos de autoridad, sus facultades y limitaciones, así como los derechos de los individuos y las vías para hacerlos efectivos¹.

El artículo 123 establece que “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2021).

Ley Federal del Trabajo (LFT). En su artículo primero establece que la ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo

¹ Información recuperada de: <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=54>

123, apartado A, de la constitución. Además, el artículo 2° indica que las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales. (Ley Federal del Trabajo, 2022). A través de sus diversos artículos establece derechos y obligaciones para los trabajadores y para los patrones, regulando las relaciones laborales.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. Es un impuesto directo que en México se cobra a los contribuyentes, ya sean personas físicas o morales, respecto de la renta que generan, ahora bien, esta ley es muy importante en temas relacionados al pago de sueldos y cálculo de la nómina, el capítulo I del título IV está dedicado a regular la determinación del impuesto de los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado.

1.2. Concepto de la nómina

Nómina es un término o concepto muy conocido por el personal de recursos humanos, son los generadores de los programadores de la nómina, debería ser un término perfectamente dominado por los trabajadores, sin embargo, no es así, desafortunadamente existen muchos empleados que no saben qué es una nómina, tampoco conocen las prestaciones y obligaciones que contraen al tener una relación laboral. A continuación, se mencionan algunos conceptos de nómina y posteriormente se estudiarán las percepciones y deducciones que aplican a los trabajadores.

“La nómina es un documento que debe ser emitido de forma obligatoria por cualquier empresa, independientemente de su envergadura, para efectos de fiscalización laboral. Todas las empresas están obligadas por ley a preparar mensualmente el registro de pago de la remuneración ofrecida a todos sus empleados y a cualquiera que les preste un servicio. Asimismo, cada empresa debe guardar una copia de este recibo”. (Runa, s.f.)

Al igual que la definición anterior para el banco BBVA Bancomer:

“La nómina es el documento imprescindible dentro de las relaciones laborales entregado a los trabajadores. En él aparece el detalle del salario que percibe, junto con las deducciones que tiene dicho salario. Existen retenciones obligatorias marcadas por la legislación vigente, además de por otro tipo de conceptos como anticipos, o deducciones para seguros de salud”. (Crespo, 2016)

Como se aprecia en ambos casos se especifica que la nómina es un documento y también se hace relevante la importancia de éste, ya que se detalla el pago realizado al trabajador, es decir, el detalle de las percepciones y de las deducciones.

2. Percepciones en la nómina

Las percepciones de la nómina hacen referencia a todo lo que se le paga al trabajador, es decir, están integradas por aquellos conceptos que representan un cobro para el trabajador, algunas de estas percepciones están estipuladas en las leyes y son obligatorias por su naturaleza, otras pueden estar estipuladas en los reglamentos y normas internas de los patrones. Analizamos las percepciones obligatorias que están estipuladas en la Ley Federal del Trabajo:

Salario. La primera percepción por excelencia es el salario, el artículo 82 de la LFT establece que “salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”. Además, el artículo 83 indica que puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alado o de cualquier otra manera. Se indica que el trabajador y el patrón podrán convenir el monto, siempre y cuando se respeten los lineamientos establecidos en la LFT, que no se pague menos del mínimo establecido.

El salario por unidad de tiempo es aquel que puede establecerse por día, por hora, por semana, entre otros, la unidad de tiempo la establecerá el patrón, un ejemplo muy claro es el pago que reciben los profesores de algunas escuelas o universidades a quienes se les paga por hora. Ahora bien, independientemente de la unidad de tiempo que se considere para establecer el salario, es importante recordar que nunca deberá ser inferior al mínimo establecido por ley (Figura 7).

El salario por unidad de obra es también conocido como pago a destajo, con este criterio no se toma en cuenta el tiempo trabajado sino el producto o resultado esperado. Este tipo de pago es muy usado por la industria de la construcción, por ejemplo, a los albañiles en lugar de pagarles por día, puede ser que el patrón estipule el pago por metros lineales construidos de una barda.

El salario establecido por comisión es muy común entre los vendedores quienes cobran una comisión por las ventas realizadas, sea cual sea el producto a vender, aclarando que, en todo momento, se hace referencia a ventas de productos legales, se puede establecer un porcentaje de comisión, así cobran los agentes de bienes raíces, los vendedores de autos, entre otros (Figura 8).

Salario a precio alzado, con este tipo de salario se estipula el pago por una obra contratada, en este caso no se determina por unidad de obra ni por unidad de tiempo, sino por el total de la obra. “Se considera al precio alzado el pago por la manufactura de una pieza independiente o por la realización de una determinada obra” (Barajas, 2015).

Figura 7
Ejemplo de la oferta de trabajo en el que se estipula el pago por unidad de tiempo



Fuente: Información consultada el 28 de julio de 2022 en la página: https://mx.jobrapido.com/jobpreview/103245586?utm_campaign=google_jobs_apply&utm_source=google_jobs_apply&utm_medium=organic

Figura 8
Ejemplo de una oferta de trabajo con salario establecido por comisión



Fuente: Información consultada el 28 de julio de 2022 en la página: https://mx.jobrapido.com/jobpreview/103245586?utm_campaign=google_jobs_apply&utm_source=google_jobs_apply&utm_medium=organic

Día de descanso. El art. 69 de la LFT establece que “por cada seis días de trabajo el trabajador disfrutará de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro” (LFT, 2022).

La ley no establece un día específico para dicho descanso, el artículo 70 indica que: “En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de su descanso semanal” (LFT, 2022). La forma de calcularlo quedaría de la siguiente manera:

Por ejemplo: el señor Luis Alberto Juárez López trabaja en la empresa Mermeladas S.A. de C.V., él tiene un salario diario de \$350, le pagan semanalmente, su jornada laboral es diurna y el día establecido para su descanso es el domingo. En la semana del 2 al 7 de octubre de 2023 trabajó todos los días y disfrutó su día de descanso. El importe para pagar por la semana laborada es el siguiente:

Tabla 7
Ejemplo de pago de día de descanso

Concepto	Unidad	Monto
Sueldo (días laborados)	6 días	\$350.00
Séptimo día (día de descanso)	1 día	\$350.00
TOTAL DE PERCEPCIONES		\$2,450.00

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, ese derecho de cobrar su día de descanso está supeditado a lo que indica el artículo 72 de la LFT, que dice:

“Cuando el trabajador no preste sus servicios durante todos los días de trabajo de la semana o cuando en el mismo día o en la misma semana preste sus servicios a varios patrones, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario de los días de descanso, calculada sobre el salario de los días en que hubiese trabajado o sobre el que hubiese percibido de cada patrón”.

Por lo tanto, es importante informar al trabajador, desde el primer día de sus derechos, pero también de las obligaciones que contrae al tener esa relación laboral, ya que muchas veces por desconocimiento, se generan problemas de inconformidad laboral.

Otro ejemplo: El señor Luis Alberto Juárez López trabaja en la empresa Mermeladas S.A. de C.V., él tiene un salario diario de \$350, le pagan semanalmente, su jornada laboral es diurna y el día establecido para su descanso es el domingo. En la semana del 2 al 7 de octubre de 2023, trabajó el lunes, martes, jueves, viernes y el sábado, sin embargo, faltó el miércoles 4 sin causa justificada y el domingo disfrutó su día de descanso. El importe para pagar por la semana laborada se observa en la tabla 2.

Tabla 8
Ejemplo del pago proporcional del día de descanso

Concepto	Unidad	Monto
Sueldo (días laborados)	5 días	\$350.00
Séptimo día (día de descanso)	0.8333 día	\$350.00
TOTAL DE PERCEPCIONES		\$2,042.00

Fuente: Elaboración propia.

Prima dominical. Como ya se mencionó anteriormente la LFT no impone el día que se debe de considerar de descanso, el artículo 70 dice que será de común acuerdo entre el patrón y el trabajador, sin embargo, si se procura que sea el domingo, el artículo 71 establece que: “En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo. Los trabajadores que presten servicio en domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo”.

Se entiende que hay trabajos que requieren mayor demanda los domingos, como por ejemplo los que realizan los trabajadores de los cines, restaurantes, plazas comerciales, entre otros, por lo que no sería posible para sus trabajadores descansar en ese día.

Ejemplo: La señorita Guadalupe Osorio trabaja en Cines Peninsulares S.A. de C.V. ella trabaja de miércoles a lunes, siendo su día de descanso los martes, su jornada es vespertina, tiene un salario diario de \$25.00 y tiene 3 años de antigüedad en la empresa. En la semana del 27 de septiembre al 2 de octubre de 2023, no faltó ningún día y disfrutó de su día de descanso. El importe para pagar por la semana laborada es el siguiente:

Tabla 9
Ejemplo de pago de prima dominical

Concepto	Unidad		Monto
Sueldo (días laborados)	6 días	\$225.00	\$1,350.00
Séptimo día (día de descanso)	1 día	\$225.00	\$225.00
Prima dominical	1 día 25%	\$56.25	\$56.25
TOTAL DE PERCEPCIONES			\$1,631.25

Fuente: Elaboración propia.

Día de descanso laborado. También puede darse casos en los que, por causas propias de la empresa, ya sea porque hay un evento fuera de lo común, como un inventario anual, o están en temporada alta de ventas, es posible que los trabajadores no puedan disfrutar de su día de descanso, al respecto el artículo 73 de la LFT dice lo siguiente: “Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.”

Ejemplo: El señor Luis Alberto Juárez López trabaja en la empresa Mermeladas S.A. de C.V., él tiene un salario diario de \$250, le pagan semanalmente, su jornada laboral es diurna y el día establecido para su descanso es el domingo. En la semana del 25 al 31 de julio de 2022 trabajó toda la semana y, además, debido a que se realizó el inventario, no pudo disfrutar de su día de descanso. El importe para pagar por la semana laborada es el siguiente:

Tabla 10
Ejemplo de pago del día de descanso laborado.

Concepto	Unidad		Monto
Sueldo (días laborados)	6 días	\$250.00	\$1,500.00
Séptimo día (día de descanso)	1 día	\$250.00	\$250.00
Día de descanso laborado	1 día	\$500.00	\$500.00
TOTAL DE PERCEPCIONES			\$2,250.00

Fuente: Elaboración propia.

Días de descanso obligatorio. Así mismo la ley establece ciertos de día de descanso obligatorios para celebrar las efemérides patrias y otras fechas conmemorativas, el artículo 74 de la LFT establece los días de descanso obligatorio:

- I. El 1º de enero
- II. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero
- III. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo
- IV. El 1º de mayo
- V. El 16 de septiembre
- VI. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre
- VII. El 1º de diciembre de cada seis años, cuando corresponda la transmisión del Informe del Poder Ejecutivo Federal
- VIII. El 25 de diciembre,
- IX. El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

El pago de estos días no está relacionado con las faltas del trabajador, a diferencia del día de descanso semanal o séptimo, en el que la ley sí especifica que, si el trabajador falta, solo se pagará la parte proporcional del mismo, en tanto que los días de descanso obligatorio se pagan completos, aunque el trabajador hubiera tenido faltas.

Sin embargo, en el caso de que el trabajador tuviere que laborar estos días, el tratamiento es el mismo que los séptimos días, al respecto el artículo 75 de la LFT indica:

“En los casos del artículo anterior los trabajadores y los patrones determinarán el número de trabajadores que deban prestar sus servicios. Si no se llega a un convenio, resolverá el Tribunal. Los trabajadores quedarán obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponde por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado”.

Ejemplo: La señorita Isabel Suárez Torres trabaja en la tienda de ropas Chulísimas S.A. de C.V, dicha tienda está establecida en una plaza comercial en el norte de la ciudad de Mérida, la señorita tiene un salario diario de \$285.00 trabaja en un turno vespertino, descansa los miércoles. En la semana del 11 al 17 de septiembre de 2023 no faltó ningún día y disfrutó de su descanso del séptimo día, sin embargo, se le solicitó laborar el 16 de septiembre y lo hizo. El importe para pagar por la semana es el siguiente:

Tabla 11
Ejemplo de pago del día de descanso laborado

Concepto	Unidad		Monto
Sueldo (días laborados)	5 días	\$285.00	\$1,425.00
Séptimo día (día de descanso)	1 día	\$285.00	\$285.00
Día de descanso obligatorio	1 día	\$285.00	\$285.00
Día de descanso obl. laborado	1 día	\$285.00	\$500.00
TOTAL DE PERCEPCIONES			\$2,495.00

Fuente: Elaboración propia.

Vacaciones. El artículo 76 de la LFT establece:

“Las personas trabajadoras que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a doce días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a veinte, por cada año subsecuente de servicios. A partir del sexto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios”.

El artículo analizado se reformó recientemente, en el mes de diciembre del 2022, con la intención de que los mexicanos gocen de un periodo vacacional digno, previo a esto el periodo vacacional indicado era únicamente de 6 días de descanso al año. Por su parte el artículo 78 de la LFT indica que:

“Del total del período que le corresponda conforme a lo previsto en el artículo 76 de esta ley, la persona trabajadora disfrutará de doce días de vacaciones continuos, por lo menos. Dicho periodo, a potestad de la persona trabajadora podrá ser distribuido en la forma y tiempo que así lo requiera. A pesar de lo que estipula el artículo, desafortunadamente muchas veces en la práctica, los trabajadores piden permisos a cuenta de vacaciones, por ejemplo, de un día para realizar trámites o atender asuntos personales, sin que gocen de esos doce días consecutivos estipulados en la ley. Además, el artículo 79 de la LFT dice: “Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados”.

Se tiene entonces que durante los días de vacaciones el trabajador cobra su salario íntegro y no se presenta a trabajar, sino que debe disfrutarlos para descansar y desconectarse de su trabajo.

Tabla 12
Días de vacaciones de acuerdo con la antigüedad del trabajador

Antigüedad en el trabajo	Día de vacaciones correspondientes
1 año de antigüedad	12 días de vacaciones
2 años de antigüedad	14 días de vacaciones
3 años de antigüedad	16 días de vacaciones
4 años de antigüedad	18 días de vacaciones
5 años de antigüedad	20 días de vacaciones
De 6 a 10 años de antigüedad	22 días de vacaciones
De 11 a 15 años de antigüedad	24 días de vacaciones
De 16 a 20 años de antigüedad	26 días de vacaciones
De 21 a 25 años de antigüedad	28 días de vacaciones
De 26 a 30 años de antigüedad	30 días de vacaciones
De 31 a 35 años de antigüedad	32 días de vacaciones

Fuente: Elaboración propia con información de la LFT.

Prima vacacional. Es el único pago adicional que recibe el trabajador durante su período vacacional, al respecto el artículo 80 declara: “Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les corresponda durante el período de vacaciones”.

Tal como lo establece la ley, lo mínimo que se debe de pagar es el veinticinco por ciento, pudiendo ser más, si las empresas establecen que pagarán el treinta o cuarenta por ciento de prima vacacional, en beneficio de sus trabajadores es totalmente válido, ahora bien sí es muy importante recalcar que esta prestación se paga durante el período vacacional, generalmente las empresas lo pagan antes de que el trabajador salga a su período vacacional con la intención de que disfrute de ese dinero adicional.

Ejemplos: El señor Juan Pérez labora en la empresa Diseños Exclusivos S.A. de C.V. en el área de ventas, está en el turno matutino, tiene un salario diario de \$290.00, cobra quincenalmente y descansa los domingos, él tiene dos años de antigüedad laborando y la empresa tiene como política pagar el 30% de prima vacacional. En la quincena del

1 al 15 de agosto de 2023, le corresponde salir de vacaciones, por lo cual, él decide disfrutar de dicho periodo a partir del 16 de agosto, ¿cuál será el importe por cobrar en la quincena?

Antes de empezar a calcular el pago es importante visualizar el calendario ya que los días de vacaciones son días laborables, entonces se sugiere marcar los días que son de vacaciones, los que si va a laborar, y en dado caso si hubiera faltas, también se podrían identificar.

Figura 9
Calendario del mes de agosto de 2023



Fuente: Imagen recuperada de Google.

Tabla 13
Ejemplo de pago de vacaciones y prima vacacional

Concepto	Unidad	Monto	
Vacaciones	14 días	\$290.00	\$4,060.00
Séptimo día (día de descanso)	2 días	\$290.00	\$580.00
Prima vacacional (30%)	4.2 días	\$290.00	\$1,218.00
TOTAL DE PERCEPCIONES			\$5,858.00

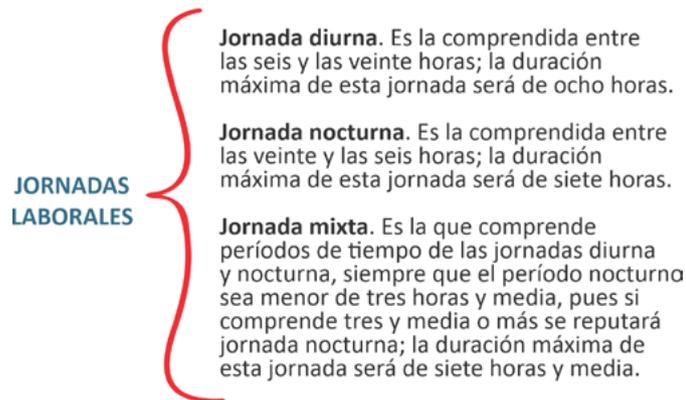
Fuente: Elaboración propia.

Horas Extras. Para empezar, es importante definir que es la jornada laboral: “Es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo” (Art. 58 LFT, 2022). La LFT estipula los diferentes tipos de jornadas laborables y cuando se

contrata al trabajador se le informa de las condiciones en las que va a laborar, eso incluye decirle sobre su horario: “El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada laboral, sin que pueda exceder los máximos legales” (Art. 59 LFT, 2022).

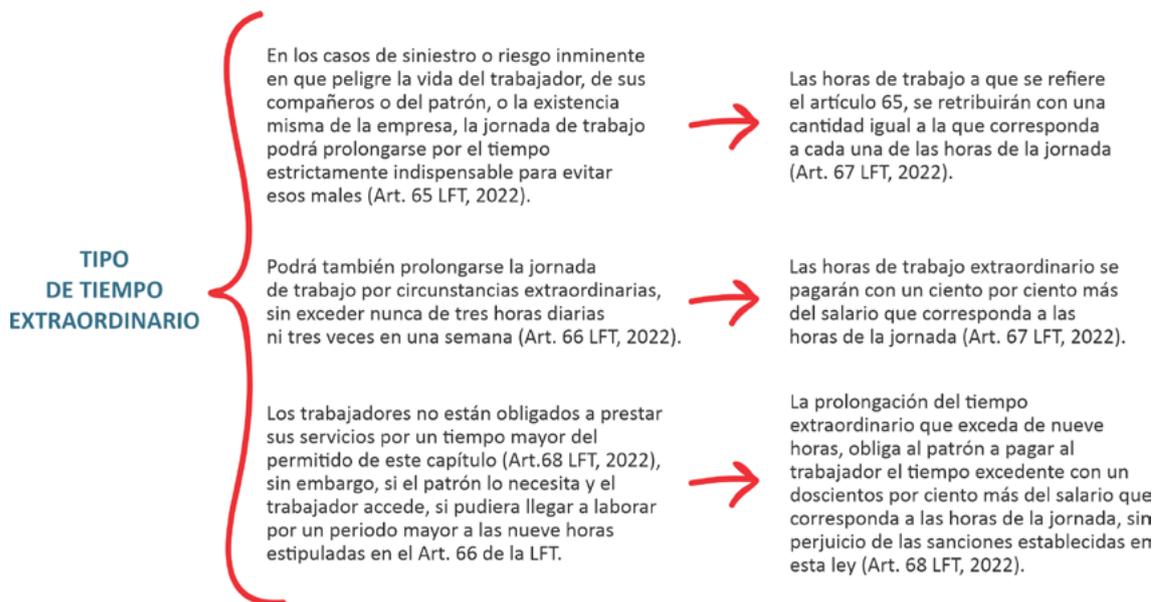
Se consideran horas extras, o tiempo extraordinario, al tiempo laborado por el trabajador, adicional al de su jornada laboral. La ley plantea situaciones en las que pueden estar los trabajadores por las que se genere la necesidad de trabajar tiempo extraordinario.

Figura 10
Las jornadas estipuladas en la ley



Fuente: Elaboración propia con información de los artículos 60 y 61 de la LFT, 2022.

Figura 10
Las jornadas estipuladas en la ley



Fuente: Elaboración propia con información de los artículos 65, 66, 67 Y 68 de la LFT, 2022.

Ejemplo: El joven Ricardo Osorio López trabaja en los Cines del Sureste S.A. de C.V., en jornada diurna, su nómina es semanal, su salario es de \$280.00 diarios, descansa los martes, dada la demanda de los cines durante el período vacacional, en la semana del 1 al 7 de agosto de 2022 fue requerido por su patrón para trabajar tiempo extraordinario, por lo cual el 3 de agosto laboró dos horas extras, el jueves 4 de agosto y el viernes 5 de agosto laboró tres horas extras respectivamente. ¿Cuál es el importe que Ricardo va a cobrar esa semana?

Para resolver el ejercicio primero se debe de conocer el calendario e identificar los días laborados y las incidencias correspondientes:

Tabla 14
Ejemplo de una semana laboral con incidencias de horas extras

1 agosto	2 agosto	3 agosto	4 agosto	5 agosto	6 agosto	7 agosto
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Laboró normal	Descansó	2 horas extras	3 horas extras	3 horas extras	Laboró normal	Laboró normal

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que el miércoles, jueves y viernes solo se apuntan las horas extras, como ya se explicó anteriormente, esas corresponden a labores realizadas después de la jornada. Posteriormente se va a calcular el importe a pagar por hora y el importe a pagar por el tiempo extraordinario, para ello se debe de contemplar el tipo de jornada que tiene el trabajador.

Salario Diario (SD) = \$180

Jornada (diurna) = 8 horas diarias

$$\text{Importe a pagar por hora} = \frac{\text{SD}}{\text{Número de horas laboradas}}$$

$$\text{Hora extraordinaria (HE)} = (\text{Importe a pagar por hora}) \times (2)$$

$$\text{Importe a pagar por hora} = \frac{\$280}{8 \text{ horas}} = \$ 35.00 \text{ por hora}$$

$$\text{H.E} = \$35.0 \times 2 = \$70$$

Tabla 15
Ejemplo de nómina semanal a pagar con horas extras

Concepto	Unidad		Monto
Sueldo (días laborados)	6 días	\$280.00	\$1,680.00
Séptimo día (día de descanso)	1 día	\$280.00	\$280.00
Prima dominical	.25 día	\$280.00	\$70.00
Horas Extras (dobles)	8 HE	\$70.00	\$560.00
TOTAL DE PERCEPCIONES			\$2,590.00

Fuente: Elaboración propia.

Aguinaldo. Es una de las prestaciones más esperadas por los trabajadores ya que representa un ingreso totalmente adicional, el derecho a cobrarlo está protegido por la LFT, pero también se estipula quién tiene derecho y los parámetros que se deben de aplicar para su cálculo. “Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos”. (Art. 87, LFT, 2022). Además, el artículo indica que:

“Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieran trabajado, cualquiera que fuere éste”. (Art. 87, LFT, 2022)

Los patrones están obligados a pagar por lo menos 15 días de aguinaldo, sin embargo, pueden estipular en sus políticas más días, hay empresas que pagan 20, 30, algunas hasta 40 días de aguinaldo, claro está que depende mucho de la situación financiera de cada empresa.

A diferencia de las vacaciones, no es necesario que el trabajador haya cumplido un año de servicio para gozar de este beneficio, en el caso de no tenga el año completo laborado, tendrá derecho a cobrar la parte proporcional, adicionalmente se aplican otras instancias como las que emite la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), en las cuales se especifican qué días se contabilizan como laborados para efectos del cálculo del aguinaldo.

Tabla 16
Días que se consideran laborados

Motivo de la ausencia	¿Se considera tiempo laborado?		Fundamento
	Sí	No	
Incapacidad por riesgo de trabajo	Sí		Artículos 123, apartado A, fracción XIV, de la CPEUM y 127, fracción IV, de la LFT.
Incapacidad por maternidad	Sí		Artículos 123, apartado A, fracción V, de la CPEUM y 127, fracción IV, de la LFT.
Incapacidad temporal producida por enfermedad general no profesional		No	Artículos 42, fracción II, de la LFT y 24 de la LSS.
Por alistarse y servir en la Guardia Nacional		No	Artículos 42, fracción V, de la LFT.
Designación como representante de organismos estatales y federales		No	Artículos 42, fracción V, de la LFT.
Por arresto y prisión preventiva del trabajador		No	Artículos 42, fracción III, y IV, de la LFT.
Vacaciones	Si		Artículos 76 de la LFT.
Permiso con goce de sueldo	Si		No existe, sin embargo, es de considerarse que se tiene un pago de sueldo que respalda la prestación del servicio.
Permiso sin goce de sueldo. Suspensión por medidas disciplinarias. Faltas injustificadas		No	No existe, sin embargo, es de tomarse en cuenta que, aunque estos casos no se señalan en la LFT como causas de suspensión de la relación laboral, no hay retribución que respalde la prestación del servicio, por lo tanto, no se deben considerar parte del cálculo del aguinaldo.

Fuente: Información tomada del libro Manual para el control Integral de las nóminas (Pérez, Campero y Fol, 2018).

Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) de las empresas

Otra de las prestaciones que se espera por parte de los asalariados es la PTU, la ley indica al respecto: “Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas” (Art. 117, LFT, 2022).

“El derecho a la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas es, además de un importante instrumento para contribuir a la redistribución de la riqueza y a la justicia social, un mecanismo que estimula la productividad, toda vez que la participación es concebida como una retribución al esfuerzo productivo de los asalariados”. (SAT, 2022)

Los trabajadores que tienen derecho a participar en las utilidades son los siguientes:

1. Trabajadores de planta. Todos los trabajadores que sean una persona física o moral realizando un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea el acto que le dé origen mediante el pago de un salario.
2. Trabajadores por obra o tiempo determinado (eventuales). Tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa, cuando hayan laborado un mínimo de 60 días durante el año, ya sea en forma continua o discontinua.
3. Extrabajadores de planta. Son aquellos que fueron despedidos o que renunciaron voluntariamente a su empleo, tienen derecho a participar en las utilidades con el número de días trabajados y el salario percibido durante el tiempo que laboraron en el ejercicio de que se trate.
4. Extrabajadores por obra o tiempo determinado (eventuales). Tendrán derecho a participar en las utilidades siempre que hayan laborado al menos 60 días en forma continua o discontinua en el ejercicio de que se trate.
5. Trabajadores de confianza. Participarán en las utilidades de la empresa con la limitante de que, si el salario que perciben es mayor del que corresponda al trabajador sindicalizado o de base, o el más alto salario dentro de la empresa o establecimiento, se considerará este último salario aumentando un 20%, como salario base máximo con el cual participarán en las utilidades (SAT, 2022).

No obstante, también hay trabajadores que no tienen derecho a participar de las utilidades, a continuación, se mencionan:

- Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participarán en las utilidades. (Fracción I, Art. 127 de la LFT, 2022)

- Los trabajadores del hogar no participarán en el reparto de utilidades. (Fracción VI, Art. 127 de la LFT, 2022).
En este caso vale la pena aclarar que está bien estipulado en esta fracción que efectivamente este tipo de trabajadores no tiene derecho a cobrar la PTU, sin embargo, es preciso explicar que no lo podrían cobrar por la naturaleza del patrón, es decir, los hogares no son entes económicos, esto significa que no generan utilidades en ningún momento, y no hay manera que haya, algún día, una utilidad a repartir.
- Personas físicas que sean propietarias o copropietarias de una negociación (SAT, 2022).
- Profesionales técnicos, artesanos y otros que en forma independiente prestan servicios a una empresa, siempre y cuando no exista una relación de trabajo subordinada con el patrón (SAT, 2022).
- Trabajadores eventuales cuando hayan laborado menos de 60 días durante el ejercicio fiscal (SAT, 2022).

La forma en la cual se repartirá la utilidad está estipulada en el artículo 123 de la LFT:

“La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se dará por igual entre los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año”.

Para estos efectos deben de entenderse como días de trabajo todos aquellos que, por disposición de la ley, de los contratos de trabajo y de los reglamentos interiores, el patrón tenga obligación de pagar el salario, aun cuando no labore el trabajador, como por ejemplo los siguientes:

- Los períodos prenatal y postnatal.
- El tiempo de que dure la incapacidad temporal derivada de un riesgo de trabajo.
- Días festivos, descansos semanales, vacaciones, permisos contractuales (nacimientos de hijos, matrimonio del trabajador, entre otros).
- Permisos para desempeñar comisiones sindicales: participación de utilidades, seguridad e higiene, de capacitación y adiestramiento, de revisión de contrato y salarios, entre todos (SAT, 2022).

Los tipos de salario que se pueden considerar para el cálculo del reparto de la PTU son los siguientes:

- Salario fijo. Se entiende éste como la cantidad que perciba cada trabajador por cuota diaria, que es la cantidad fijada en el contrato individual de trabajo o en los contratos colectivos o contratos de ley.
- Salario variable. En los casos de un salario por unidad (destajo) o comisiones y, en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en el año fiscal en materia del reparto de utilidades.
- Salario mixto. De conformidad con las disposiciones de la ley se establece que, si la percepción se integra con salario fijo y comisiones a destajo, se tomará en cuenta únicamente al salario fijo para determinar su participación individual (SAT, 2022).

El plazo para el pago de esta prestación está establecido en el artículo 122 de la LFT, el cual indica que: “Debe efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite alguna objeción de los trabajadores”, esto significa que, en el caso de las personas morales, quienes están obligados a presentar su declaración anual a más tardar el 31 de marzo del año siguiente al cierre del ejercicio, tendrán 60 días naturales, después de haber presentado dicha declaración, siendo los meses de abril y hasta el 30 de mayo en los cuales se tendría que pagar la PTU, pero en el caso de los patrones que son personas físicas la fecha límite para presentar su declaración anual es el 30 de abril del año siguiente al ejercicio a declarar, con lo cual tendrían los meses de mayo y hasta el 29 de junio.

3. Discusión

De acuerdo con la investigadora Karen Mathews, de la Universidad de Pittsburgh, y sus colegas, monitorearon a aproximadamente a 12,000 hombres con un alto riesgo de padecer enfermedad coronaria, entre los 35 y 57 años de edad, durante nueve años. Descubrieron que los participantes que no tomaban vacaciones anuales eran 32% más propensos a morir de un ataque al corazón (Muy Interesante, 2018).

De dicho estudio se asume que las vacaciones son periodos de descanso necesarios para el ser humano a fin de disminuir los niveles de estrés durante ese tiempo, dando un descanso físico y mental, es bien sabido que si dejas una máquina trabajando permanentemente corre riesgo de quemarse, entonces ¿por qué resulta complicado entender que las vacaciones son una necesidad?

México era uno de los países con el menor número de vacaciones estipuladas en ley para la clase trabajadora, afortunadamente se reformó el pasado mes de diciembre

del 2022, estableciendo un disfrute de doce días de vacaciones desde el primer año, con esto no solo se mejora la calidad de vida de los trabajadores sino que también se dinamiza la economía del país porque se fomenta el turismo, la personas trabajadoras pueden disponer de los días para realizar viajes largos o simplemente disfrutar estancias vacacionales más prolongadas.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Editorial Argentina. Recuperado de: https://www.google.com.mx/books/edition/Direccion_Estrategica_de_RR_Hh_Vol_1/C?hl=es&gbpv=1&dq=relacion+de+conceptos+de+reclutamiento+y+seleccion&pg=PA168&printsec=frontcover
- Alles, M. (2019). *Formación. Capacitación. Desarrollo*. Argentina, Granica. Recuperado de: https://www.google.com.mx/books/edition/Formaci%C3%B3n_Capacitaci%C3%B3n_Desarrollo_Volu/keH4DwAAQ-BAJ?hl=es&gbpv=1&dq=plan+d+e+capacitacion&printsec=frontcover
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning. S.L. España. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definici%C3%B3n+de+reclutamiento&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20reclutamiento&f=false
- Arias, R. (2015). *Derecho corporativo empresarial*. Editorial Patria. México, D.F. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=OtFUCwAAQBAJ&pg=PA22&dq=definicion+de+empresa+moderna&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi8joCp6NX4AhVZomoFHSmuDMUQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=definicion%20de%20empresa%20moderna&f=false>
- Barquero, A. (2005). *Administración de recursos humanos*. Editorial Universal a distancia. San José Costa Rica. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=mXjYQZHR00kC&pg=PA21&dq=definicion+de+administracion+de+recursos+humanos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwijiioPf8df4AhXStoQIHdwYAykQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=definicion%20de%20administracion%20de%20recursos%20humanos&f=false>
- Barragán, C. J.; Guerra, R.P; Ortiz, M. A; y Sandoval, O.P (2018). “Programa de inducción en las empresas como herramienta de mercadotecnia emocional”. En *Daena: International Journal of Good Conscience*. 13, noviembre 2018, ISSN 1870-557X.

- Bauer, T. N. (2010). "Onboarding new employees: maximizing success". En SHRM foundation's *Effective, practice guidelines series, printed in the United States of America*. Recuperado de <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Berlín, V. F., Moreno, C. J., Camposeco, C. M., González, O. M., Molina, P. L., Namorado, U. P., Vega, V. D. (1998). *Diccionario universal de términos parlamentarios*. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/sedia/biblio/virtual/dip/dicctparla/Dicc_Term_Parla.pdf
- Bermúdez, L. (2015). "Capacitación una herramienta de fortalecimiento de las Pymes". En *Revista de las InterSedes Sedes Regionales*. 1 (16) 1-25. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Candelario, M. (2023). *8 tendencias sobre formación empresarial en 2023 que no te puedes perder*. Recuperado de: <https://preply.com/es/blog/b2b-tendencias-sobre-formacion-empresarial-2022/>
- Carolla, Victor (2021). "Artículo capital humano. ¿Onboarding o aterriza como puedas?" En *Headway, We make you grow*. <https://headway.es/articulo-capital-humano-onboarding-o-aterriza-como-puedas/>
- Cetina Euan, Y. A. (2022). *Coordinadora de reclutamiento y contratación de la empresa Super Aki*.
- Claro, A., Pérez A., Hernández, I. y Laguna O. (2018). *Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. Visión teórico práctico en el sector empresarial*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000100010
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2021). Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Correa, F. (2022). *Coordinadora de formación y desarrollo de la empresa Tere Cazola*.
- Cortés, N. (2023). *6 métodos de capacitación más efectivos para entrenar a tus trabajadores*. Recuperado de: <https://www.ninjaexcel.com/capacitacion/metodos-de-capacitacion/>
- Crespo, L. E. (2016). *Estructura de la nómina: datos que hay que tener en cuenta*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/la-nomina-estructura-partes-y-elementos-basicos/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill Educación. México,
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw. México.
- Davis, K., Newstrom J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill. México.
- De Toro, A. (2022). *¿En qué consiste el inventario de recursos humanos?* Recuperado de:

- <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/consiste-inventario-recursos-humanos/>
- Díaz, C., Gutiérrez, H. y Amancio, A. (2017). *Ausentismo y desempeño laboral en profesiones de enfermería de áreas críticas*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/3595/359557441003/>
- Elioroga, L.; y Barreto, A. (2015). "Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires Argentina (2011-2013)". En *FACES*, 2015, año 21 no. 45.
- Frías, M. E. y Sandoval, M. A. (2007). *Estudios de los sueldos y salarios bajo el marco legal y fiscal*. Recuperado de: https://repositorio.unam.mx/contenidos/estudio-de-los-sueldos-y-salarios-bajo-el-marco-legal-y-fiscal-404143?c=BJ7qQx&d=true&q=*&i=2&v=1&t=search_0&as=0
- Galli, E. (2018). *Onboarding, la importancia de generar un efecto "wow" en el nuevo empleado*. Recuperado de https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf
- García-Tovar, B. R. y Baltazar-Jiménez, L. B. (2018). "Capacitación y productividad organizacional: un estudio de caso en una empresa productiva del estado". En *Revista NTHE* (21) 18-27. Recuperado de: <https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/458/1/Capacitacion%20y%20productividad%20organizacional.pdf>
- Gobierno de México (2019), Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo – identificación, análisis y prevención*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>
- Gobierno de México (2023). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- González, F., Ganaza, J. (2017). *Fundamentos de economía de las empresas*. 2ª. edición. Editorial Pirámide. Madrid. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=R5qbDwAAQBAJ&pg=PA159&dq=definici%C3%B3n+de+reclutamiento&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKewiqmM_2odj4AhV8mmoFHeD2DKk4FBD0AXoECAsQAg#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20reclutamiento&f=false
- Infante, V. y Breijo, T. (2017). "Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo". En *Revista Mendive*. Vol. 5 (1), Enero-Marzo. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/men/v15n1/men05117.pdf>
- Jamaica, F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=AB09A6819C2F8C07B9533D6D20F126F7?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=AB09A6819C2F8C07B9533D6D20F126F7?sequence=1)

- Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR, 2021). Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>
- Ley Federal del Trabajo (LFT, 2022). Recuperada de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- López, F., Casique, A. y Ferrer, J. (2011). *La administración de recursos humanos en las Pyme*. Editorial Pearson. México.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). "Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal". En *Economics CUC*, 37(1) pp. 61-78. Recuperado de: DOI:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Mondy, W., Mondy, J. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación, México.
- Muy interesante (2018). *La importancia de las vacaciones*. Recuperado de <https://www.muyinteresante.com.mx/cuerpo-mente/razones-cientificas-vacaciones-buenas-salud/>
- Nacional Financiera (2004). *Fundamentos de negocio. La capacitación en la empresa*. Recuperado de: https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asite/ncia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Recursos%20Humanos/recursos_humanos5_3.pdf
- Observatorio RH (2016). *5 tendencias on-boarding para facilitar la incorporación de nuevos empleados*. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/5-tendencias-on-boarding-para-facilitar-la-incorporacion-de-nuevos-empleados.html>
- O.I.T. (s.f.). ILOSTAT. *Estadísticas sobre trabajadores migrantes*. Recuperado de: <https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-migration/>
- Ordoñez Martínez, H. y Ruiz Vida, C. S. (s.f.). *Onboarding Digital como herramienta para la incorporación de nuevos empleados*. Facultad de Administración, Contabilidad y Finanzas. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium- Cali, Colombia.
- Prieto, C. (2014). *Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios*. Primera Edición. Always Learning.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7ª edición. Díaz de Santos. México.
- Ramírez, E. (2012). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Elearning S. L., España. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=1XpXDwAAQBAJ&pg=PA99&dq=medios+de+reclutamiento+interno&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKewjr45uBsd_4AhVrImoFHZwwAlcQ6AF6BAGJEAI#v=onepage&q=medios%20de%20reclutamiento%20interno&f=false
- Randstad (2023). *Qué es el e-learning y cómo funciona*. Recuperado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/que-es-el-elearning/>
- Reyes, P. A. (2000). *Administración de personal sueldo y salarios*. Limusa. México.

- Rodríguez, A. (2014). *Psicología de las organizaciones*. Orialluac. Barcelona. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=o6tbBQAAQBAJ&pg=PT64&dq=caracteristicas+de+las+organizaciones+modernas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwilht-399X4AhX4mGoFHcrdDRAQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20las%20organizaciones%20modernas&f=false>
- RRHH Digital (2023). *¿Qué es la holocracia?* Recuperado de: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/131498/Que-es-la-holocracia/>
- Rueda, A. (2012). "La pluralidad de los trabajadores migrantes". En *Revista Latinoamericana Derecho Social*. 1 (15). Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702012000200113
- Runa (s.f.). *¿Qué es la nómina y qué obligaciones existen?* Recuperado de: <https://runahr.com/mx/recursos/nomina/que-es-nomina/>
- Sánchez Barriga, F. (2005). *Técnicas de administración de recursos humanos*. Ed. Limusa. México.
- Serna, E. (2019). *Educación para un nuevo orden mundial. Retos de un escenario emergente para la formación y la capacitación de una nueva categoría de estudiantes*. IAI. Colombia.
- Servicio de Administración Tributaria (2022). *Manual laboral y fiscal sobre la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas 2022*. Recuperado de: <http://omawww.sat.gob.mx/repartodeutilidades/Paginas/documentos/manual.pdf>
- Siliceo, A. (2012). *Capacitación de desarrollo de personal*. Limusa. México.
- Sistema de Información Legislativa (SIL). Recuperado de: <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=145>
- TALENT STREET (2018). *Onboarding, la importancia de generar un efecto wow en el nuevo empleado*. Recuperado de: <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2018/10/11/onboarding-la-importancia-de-generar-un-efecto-wow-en-el-nuevo-empleado/2753/>
- Valera, J. R. (2006). *Administración de la compensación*. Pearson Educación. México.
- Villalobos Huamán; D. A. (2021). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de alma Perú, Chiclayo*. Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales. Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8580/Villalobos%20Huam%C3%A1n%20David%20Andr%C3%A9s.pdf?sequence=1>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos, el capital humano de las empresas*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Werther, W., Davis, K., Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del Capital Humano*. Mc Graw Hill. México.

Integración del **Capital Humano**

Dr. José Apolinar Zapata Aguilar, M.C.O. Olga Libia Cruz Díaz, M.A.F. Elisa Cabrera Ignacio,
M.G.P.P. Carlos Antonio Moo Novelo.

El libro expone el proceso de integración de un trabajador a la empresa, que parte desde la detección de una vacante, el proceso de planeación, reclutamiento, selección, la inducción, elaboración de una nómina y capacitación, para su incorporación exitosa.

Esta obra fue dictaminada favorablemente por académicos especialistas en los temas mediante el sistema doble ciego. De esta forma fueron dictaminados los capítulos del libro integrados en esta obra.

